

---

**RECHTSWISSENSCHAFTLICHE  
FAKULTÄT**

Master of Mediation (MM)

Wissenschaftliche Direktorin  
Prof. Dr. Katharina Gräfin von Schlieffen  
Geschäftsführender Direktor  
Dr. Friedrich Dauner

---

## **Masterarbeit**

Im weiterbildenden Masterstudiengang «Mediation»  
der FernUniversität in Hagen

Zum Thema: Feedbackkultur in Berufsorchestern – terra incognita  
Von: Stefanie Sampaio de Medeiros  
Matrikelnr.: 3555763  
Anschrift: Lehnstrasse 30, 9014 St. Gallen/ Schweiz  
Telefon/E-Mail: +41-78-7943491/ [mediationmedeiros@gmail.com](mailto:mediationmedeiros@gmail.com)  
Abgabedatum: 22. August 2023  
Betreuerin: Judith Wollstädter

## Inhaltsverzeichnis

Abstract und Autorin.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
A. Einleitung	
I.    Forschungsinteresse.....	1
II.   Forschungsthese.....	3
III.  Forschungsstand.....	4
IV.  Forschungsmethode.....	5
B. Theoretische Hinführung	
I.    Struktur der deutschen Orchesterbranche.....	6
1.  Anzahl der Berufsorchester.....	6
2.  Größe.....	6
3.  TVK.....	7
II.   Rechtliche Struktur von Orchesterbetrieben.....	8
III.  Organisationsstruktur von Orchesterbetrieben.....	9
1.  Verwaltungspersonal/ Management.....	9
2.  Arbeitsverträge künstlerisches Personal.....	10
a.  Stellenprofil.....	10
b.  Pflichten.....	11
c.  Erwartungen.....	12
3.  Hierarchische Struktur.....	12
a.  Künstlerische Arbeit.....	12
b.  Mitspracherecht des Orchesters.....	13
IV.  Anstellungsverfahren für freie Orchesterstellen.....	14
1.  Ausschreibung.....	14
2.  Probespiel.....	14
3.  Probezeit.....	15
4.  Endabstimmung.....	15
V.    Äußere Arbeitsbedingungen im Orchesteralltag.....	16
VI.   Kommunikation im Orchesteralltag.....	18
1.  Nonverbale Kommunikation.....	18

	2. Verbale Kommunikation.....	18
VII.	Konfliktthematik.....	20
	1. Konfliktdefinition.....	20
	2. Konfliktanalyse.....	20
	3. Konfliktarten.....	21
	a. Sachkonflikte.....	21
	b. Beziehungskonflikte.....	21
	c. Konflikte wegen divergierender Wertevorstellungen.....	22
	d. Strukturelle Gruppenkonflikte.....	22
	e. Systemische Gruppenkonflikte.....	22
	4. Typische Orchesterkonflikte.....	23
	a. Diensterteilung.....	23
	b. Lautstärkebelastung.....	24
	c. Platzverhältnisse.....	25
	d. Hierarchie.....	25
	e. Qualität.....	26
VIII.	Umgang mit Konflikten.....	27
IX.	Gespräche als Präventionsinstrument.....	29
	1. Begriffliche Unterscheidung.....	29
	a. Jahresgespräch oder Zielvereinbarungsgespräch.....	29
	b. Mitarbeitergespräch als Bestandteil von Auswahlverfahren.....	29
	c. Beurteilungsgespräch.....	29
	d. 360° - Feedback.....	30
	e. Feedbackgespräch.....	30
	2. Anwendungsmöglichkeiten in Berufsorchestern.....	31
	a. Probespiel.....	31
	i. Vorbereitung.....	31
	ii. Gesprächsrunde.....	31
	iii. Qualifikation für Führungspositionen.....	31
	iv. Feedback nach Ende des Probespiels...	32
	b. Probezeit.....	32
	i. Zwischengespräche.....	32
	ii. Abschlussgespräch.....	32
	c. Dienstilltag.....	32

	i. Diensterteilung.....	33
	ii. Lautstärkebelastung.....	33
	iii. Platzverhältnisse.....	33
	iv. Hierarchie.....	33
	v. Qualität.....	34
C. Methodisches Vorgehen		
I.	Branchenübergreifende Feedbackforschung.....	36
II.	Branchenspezifische Literatur zu Feedback-/ Austauschgesprächen.....	38
III.	Gespräche mit Vertretern der Branche zur Informationsgewinnung.....	41
	1. Unisono – Deutsche Orchestervereinigung.....	41
	2. Deutscher Bühnenverein.....	41
	3. Coaching für Kunst und Kultur.....	42
	4. Orchestre de Chambre de Lausanne.....	42
IV.	Qualitative Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Orchesterorganisationen.....	43
	1. Auswahl der Interviewpartner:innen.....	43
	2. Interviewleitfaden.....	43
	3. Auswertung der Interviews.....	44
	a. Transkription.....	44
	b. Codierung.....	44
	c. Blickwinkel.....	44
D. Hauptteil		
I.	Datenerhebung.....	45
	1. Partizipation.....	45
	2. Engagement.....	46
	3. Stellenbesetzung.....	47
II.	Innerbetriebliche Kommunikationskultur.....	49
	1. Kommunikation im Orchester.....	50
	2. Kommunikation zwischen Orchester und Leitung.....	51
	3. Kommunikation im Prozess der Stellenbesetzung.....	53
III.	Feedbackgespräche.....	56
	1. Motivation.....	56
	2. Prävention.....	58

3. Konkretisierung.....	60
a. Timeline.....	60
b. Rahmenbedingungen.....	61
c. Personelle Zusammensetzung.....	61
d. Fallstricke.....	62
e. Fragestellungen.....	62
f. Zusammengefasst.....	63
 E. Fazit und Ausblick	
I. Reprise.....	65
II. Ausblick.....	67
III. Coda.....	68
 Anhang 1: Gesprächsprotokolle.....	VIII
1.1 Catherine Suter, OCL.....	VIII
1.2 Gerald Mertens, Unisono.....	VIII
1.3 Stephan Eschelbach, DBV.....	IX
1.4 Caroline Reinstadler.....	X
 Anhang 2: Interviewpartner:innen.....	XII
 Anhang 3: Interviewleitfaden.....	XIV
 Anhang 4: Codierung.....	XVII
 Anhang 5: Auswertungskategorien.....	XVIII
 Anhang 6: Farblich codierte Interviewtexte auf USB-Stick	
 Literaturverzeichnis.....	XXIX
 Dank und Eidesstattliche Erklärung.....	XXXV

## **Abstract**

Musikerinnen und Musiker in deutschen Berufsorchestern erleben im Laufe ihres gesamten Arbeitslebens zusammengenommen ein bis zwei Feedbackgespräche, in denen es um ihre Leistungen, Erfahrungen und Ziele geht. Feedback ist aber nach wissenschaftlicher Forschung ein wichtiges Instrument zur Lern-, Motivations- und Leistungsförderung, welches in anderen Branchen als fester Bestandteil der Personalentwicklung betrachtet wird.

Die Autorin möchte mit dieser Arbeit Bedarf und Möglichkeiten der Orchesterbranche für Feedback- oder Austauschgespräche eruieren. Fokussiert wurde dabei auf die konfliktpräventive Wirkung solcher Gesprächsformate und den Prozess der Stellenbesetzung als zeitlichen Rahmen für deren Durchführung. Die Arbeit stellt dazu mithilfe von acht qualitativen Experteninterviews vorhandene Daten zur Thematik zusammen, beschäftigt sich mit Zustand und Bedarf der Kommunikation in Berufsorchestern und betrachtet Motivation, präventives Potential und konkrete Ansätze für die Durchführung solcher Gespräche.

## **Autorin**

Die in Aachen geborene Autorin studierte an der Hochschule für Musik und der Julius-Maximilian-Universität Würzburg Lehramt Realschule (Musik / Deutsch) und schloss mit dem ersten Staatsexamen ab. Zeitgleich begann sie ein Studium der Orchestermusik Viola (Klasse Prof. Reiner Schmidt), welches sie an der Hochschule für Musik Karlsruhe bei Prof. Madeleine Prager abschloss. Nach freiberuflicher Tätigkeit in mehreren deutschen Orchestern hatte sie 1999 bis 2000 einen Jahresvertrag beim Radiosinfonieorchester des SWR Stuttgart. Seit 2000 ist sie festangestelltes Mitglied des Sinfonieorchesters St. Gallen/ Schweiz.

Sie gab mehrere Jahre Instrumentalunterricht an Musikschulen und engagiert sich in der Vermittlungsarbeit ihres Orchesters. Daneben ist sie aktuell Präsidentin des Orchestervorstandes. Die Umstellung auf Online-Seminare in der Pandemie ermöglichte ihr 2020 das weiterbildende Masterstudium Mediation an der FernUniversität Hagen.

Sie ist mit einem brasilianischen Opersänger verheiratet und hat zwei Kinder.

## **Abkürzungsverzeichnis**

CD: Compact Disc

DBV: Deutscher Bühnenverein

DOV: Deutsche Orchestervereinigung, heute „Unisono“

GAV: Gesamtarbeitsvertrag

GmbH: Gesellschaft mit beschränkter Haftung

GMD: Generalmusikdirektor

KBB: Künstlerisches Betriebsbüro

muvac: music vacancies

OCR: Orchestre de Chambre de Lausanne

SMV: Schweizerischer Musikerverband

TVK: Tarifvertrag für Musiker in Konzert- und Theaterorchestern

TV-L: Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder

TVöD: Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Organigramm Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle Weimar

Abbildung 2: Exemplarische Stellenbeschreibung Klarinette

Abbildung 3: Die vier Seiten einer Nachricht

Abbildung 4: Konfliktstufen nach Glasl

Abbildung 5: Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungskräfte im Orchester

Abbildung 6: Die drei Ws des Feedbackgebers



**„Sagen wir mal so, in der besten aller Welten findet ein solches Gespräch statt, und es findet im Kreis derjenigen statt, mit denen die tägliche Arbeit stattfindet und wo die Kontakte, die musikalischen Kontakte wichtig sind.“<sup>1</sup>**

## **A. Einleitung**

### **I. Forschungsinteresse**

Orchestermusiker:innen<sup>2</sup> „gewinnen“ ihre Stelle am Ende eines stundenlangen Vorspiel-Wettkampfes. Wenn anschließend das erste Anstellungsjahr als Probezeit ebenfalls bestanden wurde, sind sie in der außerordentlich glücklichen Lage, dass Berufung und Leidenschaft zu Beruf und Broterwerb werden.

Dies ist die Krönung des bisherigen Weges, der damit gepflastert war, dass sich Klassenkameradinnen und -kameraden auf das Wochenende freuten, der geigende Kollege hingegen an den freien Tagen doppelt so viel zu üben hatte. Dass Vorspiel und Wettbewerb selbst mit einer gewissen Routine immer nervenaufreibend und belastend blieben, worüber in jüngster Zeit wenigstens offener gesprochen werden darf. Dass die Leistung auch nach unzähligen Stunden des Feilens nie „100 Prozent“ oder „perfekt“ war - das höchste Lob einer Professorin an der Musikhochschule war „Not bad!“ Dass die angehenden Orchestermusiker:innen für eine der wenigen verfügbaren Stellen in jede Ecke der Republik zum Vorspiel führen und nicht selten nach drei Minuten Spielen bereits wieder heimkehren mussten. Orchestermusiker:innen sind diesen einsamen Weg mit viel Selbstdisziplin und Selbstkritik gegangen und wurden belohnt mit einer festen Stelle. Diese ist dafür relativ sicher, und wenn die Gesundheit mitmacht, werden sie nach 30 bis 40 Jahren in ihrem Orchester<sup>3</sup> in Rente gehen.

Wie sieht nun der Arbeitsalltag von Orchestermitgliedern aus? Sie wissen um das Privileg, mit ihrer Leidenschaft ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können. Sie sind dankbar für das Geschenk, mindestens einmal pro Spielzeit durch ihre Arbeit mit Gänsehaut überzogen und Glücksgefühlen erfüllt zu werden; immerhin ein Drittel der Orchestermitglieder erfährt während Aufführungen oft Flow-Zustände<sup>4</sup>. Sie freuen sich immer wieder über die Begeisterung und Dankbarkeit des Publikums.

Die Kehrseite der Medaille sind sozial unverträgliche Arbeitszeiten und fehlende Flexibilität bei der Gestaltung von Erholungsphasen, hohe Belastungen im Alltag durch räumliche Enge und

---

<sup>1</sup> HPA 00:49:35, Z. 525-527.

<sup>2</sup> In der vorliegenden Arbeit wurde im Grundsatz die Schreibweise mit Doppelpunkt gewählt, um die verschiedenen Geschlechter m/w/d zu inkludieren.

<sup>3</sup> Wenn im Folgenden von «Orchester» die Rede ist, sind immer Berufsorchester gemeint.

<sup>4</sup> Vgl.: Sabrina Paternoga: Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf. Berlin 2005. S. 255.

Lautstärke und bei alledem ein unausweichliches Miteinander in einem über Jahrzehnte gleichbleibenden Kreis von Kolleginnen und Kollegen. Je nach Größe der Instrumentengruppe müssen drei bis durchschnittlich acht, maximal 20 Menschen miteinander auskommen - Branchenkenner sprechen auch von „Zwangs-Ehen“, die mit jedem Arbeitsvertrag in einem Berufsorchester geschlossen werden. Diese Zusammenarbeit ist zudem bestimmt von Hierarchien, in denen jedem Orchestermittglied ein fester Platz zugewiesen ist. In Anbetracht der weitgehend alleine mit dem Instrument verbrachten Lehrjahre ist daneben auch sich unterzuordnen, die Fremdbestimmung und das Aufgehen im Kollektiv in der Orchesterarbeit eine anspruchsvolle Umstellung.

Ebenso tradiert und seit Jahrzehnten unverändert wie Hierarchien und Arbeitsabläufe - Frack und Lackschuhe, geklatscht wird nicht zwischen den einzelnen Sätzen eines Werkes - ist die Unternehmenskultur in Kulturhäusern. Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung und Attraktivität eines Arbeitsplatzes auf der einen Seite und der Motivation, Leistungsfähigkeit und Gesundheit von Arbeitnehmenden auf der anderen Seite sind an der Personalpolitik von Konzert- und Theaterbetrieben bisher vielfach vorbeigegangen. Es gibt schließlich immer genügend Bewerber:innen für ein winziges Angebot an freien Stellen. Mitarbeiterbindung ist für Kulturbetriebe kein Thema. Beliebtestes Argument in diesem hochsubventionierten Bereich ist der notorische Mangel an Geld.

Das Besondere der Berufsorchesterbranche ist laut Aussage der Psychologin Barbara Kramer, die bereits in großen Wirtschaftsunternehmen und in verschiedenen Kulturhäusern coachend tätig war, dass in der freien Wirtschaft die Produktivität sinke, je grösser ein vorliegender Konflikt sei. In Berufsorchestern hingegen sei der Qualitätsverlust auf der Bühne oder im Orchestergraben unabhängig vom Grad existierender Konflikte nur sehr gering.<sup>5</sup> Berufsmusiker:innen liefern offensichtlich auch unter schwierigen Umständen professionelle Arbeit ab. Der Leidens- und Handlungsdruck auf Arbeitgeberseite bei Konflikten im Orchester ist dadurch nicht sehr groß. Und so bleiben der/die Musiker:in häufig allein mit dem Streit in der Gruppe, mit der Sorge um die Koordination der Dienstzeiten mit familiären Verpflichtungen, mit dem Interesse an einer Fortbildung, dem Bedürfnis nach aktiver Mitgestaltung der künstlerischen Arbeit und nach beruflicher Weiterentwicklung oder mit ihren Bedenken bezüglich nachlassender körperlicher Leistungsfähigkeit im Älterwerden. Die damit verbundenen Konflikte bleiben unausgesprochen, ungeklärt, unangetastet und können über Jahre anwachsen und sich verhärten.

---

<sup>5</sup> Barbara Kramer von Kramer Consulting Köln, Gesprächsprotokoll 25. Mai 2023.

## II. Forschungsthese

Die Forschungsthese orientiert sich an einem Motto der Mediation: „Reden hilft“ und lautet: **Konflikte in Berufsorchestern könnten vermieden oder früher und schneller geklärt werden, wenn mehr systematisierte und strukturierte Austauschgespräche zwischen Orchestermitgliedern und Management oder im Kollektiv selber stattfänden.**

Das Forschungsinteresse der Autorin umfasst dabei grundsätzlich das gesamte Arbeitsleben von Berufsmusikerinnen und -musikern. Obwohl die Möglichkeiten und Chancen von strukturiertem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, von professionellem Feedback oder systematisierten Mitarbeitergesprächen zu persönlichen Fragestellungen mit den Dienstjahren nicht weniger werden, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus Gründen des Umfangs nur ein Abschnitt des Berufslebens berücksichtigt werden. Hierbei bietet sich der Prozess der Stellenbesetzung an, nicht nur durch seinen überschaubaren, klar eingegrenzten Zeitrahmen, sondern auch, weil – wie mehrere Gesprächspartner es formulierten – an diesem Beginn des Arbeitslebens im Orchesterkollektiv der Grundstein für die folgenden Jahrzehnte der Zusammenarbeit, des Umgangs miteinander und der gemeinsamen Kommunikationskultur gelegt werden kann.

Was diesbezüglich schon in der Branche vorhanden ist und gelebt wird, ob und wo Bedarf vorhanden ist und was Orchester bräuchten, um strukturierte, systematische Feedbackgespräche in der Probezeit ein- beziehungsweise durchzuführen, soll Gegenstand dieser Arbeit sein.

### III. Forschungsstand

Jahres-, Mitarbeiter- oder Feedbackgespräche sind in den meisten Branchen feste Bestandteile der innerbetrieblichen Kommunikation. Die Gallup Organisation, eines der führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitute, führt jährlich weltweit Umfragen zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit durch. Die als „Gallup Q12“ bekannt gewordenen Fragen zur Erfassung von Mitarbeitermotivation und -engagement decken unter anderem ab, ob Gesprächsformate in den Betrieben gegeben sind zu Themen wie Rollenklärung, Wertschätzung der Beschäftigten im Unternehmen und der eigenen Weiterentwicklung im und mit dem Unternehmen.<sup>6</sup> Die Datenlage bezüglich Feedback- oder Austauschgesprächen, Untersuchungen zu deren Vor- und Nachteilen, Ratgebern zu Vorgehensweisen, Musterfragen und zum Umgang mit verschiedenen Gesprächssituationen, Ergebnissen sowie Fallstricken ist also sehr gut.

In der Orchesterbranche bietet sich Forschenden ein anderes Bild. Eine der interviewten Personen aus dem Management konstatiert: „Aber das große Loch ist natürlich auf Musikerebene, auf Orchesterebene, also da findet das einfach nicht statt.“<sup>7</sup> Gleich mehrere strukturelle Gegebenheiten erschweren hier die Einführung von Elementen der modernen Personalentwicklung. Dies spiegelt sich im Bereich der Fachliteratur wider: Lediglich vereinzelte Master- und Doktorarbeiten beziehungsweise Artikel in Fachzeitschriften (hier sei besonders die Zeitschrift „Das Orchester“ aus dem Schott-Verlag erwähnt) beschäftigen sich mit Themen wie der „Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf“<sup>8</sup>, „Störungsmuster in der musikalischen Interaktion“<sup>9</sup> oder der Kommunikationskultur und Mitarbeiterorientierung in Orchestern.<sup>10</sup> Anfragen bei den für deutsche Orchester zuständigen Gewerkschaften Unisono (Arbeitnehmerseite Deutschland) und Deutscher Bühnenverein (Arbeitgeberseite Deutschland) haben ergeben, dass es keine Daten gibt zu Regelung, Struktur und Durchführung von Mitarbeitergesprächen in Berufsorchestern allgemein und Austauschgesprächen im Rahmen der Probezeit in Berufsorchestern im Speziellen. Gespräche mit Vertretern und Vertreterinnen der Branche haben gezeigt, dass selbst da, wo solche Formate in der Theorie im Rahmen von Reglementen vorgesehen wären, die Durchführung in der Praxis nicht verlässlich und systematisch stattfindet. Die Thematik von Feedbackgesprächen in Berufsorchestern kann somit als weitgehend unerforscht gelten.

<sup>6</sup> <https://www.questionpro.de/mitarbeiter-engagement-befragung-gallup-q12/> zuletzt aufgerufen am 11.07.2023.

<sup>7</sup> CB 00:48:57, Z. 508-509.

<sup>8</sup> Sabine Paternoga: a.a.O.

<sup>9</sup> Hans-Peter Achberger: Der Ohr-an-Ohr-Konflikt. Störungsmuster in der musikalischen Interaktion. Frankfurt am Main 2020.

<sup>10</sup> Ralf Pegelhoff: Gesucht! Kommunikationskultur für Orchester. In «Das Orchester» 04/2008.

Ders.: Die Macht des scheinbar Nebensächlichen. Betriebsinterne Kommunikation beeinflusst die Produktivität wesentlich. Ebd.

Ders.: Mitgestaltung als Motivationsanreiz. Positive Aspekte einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. In «Das Orchester» 12/2010.

#### **IV. Forschungsmethode**

Aus dieser Feststellung wurde die Forschungsmethode abgeleitet. Zunächst fand eine Sichtung der verfügbaren Fachliteratur zu den Themenbereichen Berufsorchester, Struktur und Funktionsweise der Branche, Prozess der Stellenbesetzung in Berufsorchestern und Elemente der Mitbestimmung und innerbetrieblichen Kommunikation statt sowie zum allgemeinen Komplex „Mitarbeitergespräche“. Da zum Forschungsbereich der Feedbackgespräche in Berufsorchestern kaum Fachliteratur herangezogen und ausgewertet werden konnte, mussten entsprechende Daten ermittelt werden. Nachdem eine quantitative Datenerfassung zwar wünschenswert wäre, aber den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, wurden qualitative Experteninterviews als Vorgehensweise gewählt. Der Expertenstatus wurde durch ein exklusives, tiefer gehendes Fachwissen im Bereich Berufsorchester, dem branchenüblichen Prozess der Stellenbesetzung und innerbetrieblicher Organisation und Kommunikation begründet. Es wurden Interviews mit acht Vertreterinnen und Vertretern der Branche geführt. Alle Interviewpartner:innen hatten zusätzlich zu ihrer eigentlichen Ausbildung erweiterte Qualifikationen und Einblicke gewonnen durch Fortbildungen oder Tätigkeiten in den Bereichen Kommunikation, Konfliktklärung oder Mediation, Coaching und in Change -Prozessen.

Daneben galt es bei der Wahl dieser Forschungsmethode folgende Prinzipien zu beachten: Verfahren und Auswertung der Datenerhebung müssen von Nichtbeteiligten versteh- und nachvollziehbar sein, die Forschende geht nicht von Annahmen oder Hypothesen aus, sondern theoriegeleitet vor und ist neutral und offen gegenüber allen Erkenntnissen aus den Interviews.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Robert Kaiser: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden 2014, S. 9;

## **B. Theoretische Hinführung**

### **I. Struktur der deutschen Orchesterbranche**

Die Bundesrepublik hat eine enorme, historisch gewachsene Dichte an professionellen Orchestern. 2014 wurde die deutsche Orchesterlandschaft von der deutschen UNESCO-Kommission in das nationale Verzeichnis immaterieller Kulturgüter aufgenommen, die Aufnahme in das internationale Verzeichnis ist beantragt.<sup>12</sup>

#### **1. Anzahl der Berufsorchester**

Daten aus dem Jahr 2019 zählen 129 Berufsorchester in Deutschland und sehen damit ein Viertel aller weltweit existierenden Orchester in Deutschland beheimatet.<sup>13</sup> Die Klangkörper werden je nach Wirkungsbereich unterschieden in Rundfunkorchester, Theater- oder Opernorchester, Konzertorchester und Kammerorchester. Fast allen gemeinsam ist, dass sie überwiegend von der öffentlichen Hand getragen und durch Steuern beziehungsweise Rundfunkgebühren finanziert werden. Die 81 Theater- oder Opernorchester bilden die größte der vier Gruppen, sie sind in kommunalen oder staatlichen Opern- und Theaterhäusern zuhause. Rundfunkorchester sind den deutschen Funkhäusern angeschlossen. Daneben gibt es 28 reine Konzertorchester, die fast ausschließlich Sinfoniekonzerte spielen, vermehrt aber auch mit speziellen Formaten in der Musikvermittlung tätig sind zur Pflege und Gewinnung des jüngeren Publikums. Diese Orchester sind häufig unterwegs und bespielen im Rahmen von Tourneen überregional und international Konzerthäuser. Die relativ kleine Gruppe der acht Kammerorchester ist ebenfalls vorwiegend konzertierend tätig. Kammerorchester bestehen zudem in der Regeln nur aus Streichergruppen.<sup>14</sup> Rundfunk- und Kammerorchester werden im Weiteren aus verschiedenen, beispielsweise strukturellen Gründen in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

#### **2. Größe**

Neben ihrem Wirkungsbereich werden Orchester vor allem aufgrund ihrer Größe, also ihrer Stellenzahl unterschieden, wobei hier nur die Stellen der Musizierenden relevant sind. Analog zur Anzahl der Planstellen staffelt sich auch die Vergütung in mehrere Stufen von A-Orchestern mit 99 oder mehr Planstellen über B-Orchester (um die 66 Planstellen), C-Orchestern (circa 56 Planstellen) bis zu D-Orchestern. Man unterscheidet in einem Orchester zwischen verschiedenen Instrumentengruppen. Die zahlenmäßig größte Gruppe stellen die Streichinstrumente; die Gruppen der Holzblasinstrumente und Blechblasinstrumente sind in ihrer Größe

<sup>12</sup> <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-deutschland/theater-orchester>. Zuletzt aufgerufen am 11.07.2023.

<sup>13</sup> Vgl. Gerald Mertens: Orchestermanagement. Springer Wiesbaden 2019, S.1f

<sup>14</sup> Vgl. Gerald Mertens: a.a.O., S. 7f.

vergleichbar. Pauken und Schlagzeuginstrumente sind meist nur einfach oder doppelt besetzt, ebenso wie die Harfe. Ein mittelgroßes Orchester hat also künstlerisches Personal für Werke mit Besetzungen von 12-16 ersten Geigen/Violinen, 10-14 zweiten Geigen, 6-10 Bratschen/Violen, 6-8 Violoncelli, 4-7 Kontrabässen, je 3-5 Flöten, Oboen, Klarinetten und Fagotte, 5-8 Hörnern, je 3-5 Trompeten und Posaunen, einer Tuba, 1-2 Pauken, 2 Schlagzeuge und 1-2 Harfen. Diese Zahlen werden hier explizit genannt mit Blick auf das Forschungsthema, da sich aus ihnen Schlussfolgerungen zum Arbeitsalltag in einem Berufsorchester ableiten lassen. Hat beispielsweise eine Fachgruppe vier Mitglieder, bedeutet dies, dass diese vier Menschen ein Arbeitsleben lang auf engstem Raum und unter hohen Anforderungen zusammenarbeiten müssen.

### **3. TVK**

Der im Bereich der Berufsorchester am weitesten verbreitete Arbeitsvertrag ist der sogenannte TVK, der „Tarifvertrag für die Musiker in Konzert- und Theaterorchestern“ in der aktuellen Fassung vom 1. Oktober 2019, beziehungsweise in der Fassung mit Protokollnotizen vom 1. Februar 2021. Er regelt für alle festangestellten Künstler:innen eines Orchesters Rechte und Pflichten, Arbeits- und Ruhezeiten, Vergütung und sonstige Fragen des Arbeitsalltages wie Urlaubsregelungen, Kleiderordnung oder die Institution „Orchestervorstand“<sup>15</sup>. Daneben existieren aber besonders in den großen Klangkörpern, an deren Spitze die Berliner Philharmoniker zu nennen sind, Haustarifverträge.

---

<sup>15</sup> Siehe hierzu Kapitel III, 3.b, S. 11.

## II. Rechtliche Struktur von Orchesterbetrieben

In Deutschland ist Kultur Aufgabe der Länder, der Bund beteiligt sich in geringem Ausmaß an der Gesamtfinanzierung. Orchester und Theater erwirtschaften nur einen kleinen Teil ihrer Betriebskosten, die häufig zu circa 80 Prozent auf das Personal entfallen, selber. In den letzten Jahren wurde verstärkt versucht, durch Sponsoring oder Stiftungen auch private Gelder in die Finanzierung einzubinden.<sup>16</sup> Mehrheitlich sind kommunale und staatliche Häuser in die öffentlichen Haushalts- und Verwaltungsstrukturen der jeweiligen Rechtsträger integriert, es finden sich aber auch zunehmend andere Rechtsformen wie GmbH, Stiftung, Verein oder Genossenschaft. Eine in jüngster Zeit vermehrt gewählte Rechtsform ist die einer öffentlich-rechtlichen Stiftung.<sup>17</sup> Verwaltungsmitarbeitende in Orchesterorganisationen haben Tarifverträge des öffentlichen Dienstes (TVöD) beziehungsweise Tarifverträge für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L).

Der Tarifvertrag TVK, abgeschlossen zwischen dem Deutschen Bühnenverein, Bundesverband der Theater und Orchester auf Arbeitgeberseite und der Deutschen Orchestervereinigung Unisono auf Arbeitnehmerseite, gilt „für die Musiker in Konzert- und Theaterorchestern innerhalb der Bundesrepublik Deutschland, deren Arbeitgeber ein Unternehmermitglied des Deutschen Bühnenvereins ist.“<sup>18</sup> Dem deutschen Bühnenverein gehören aktuell 37 Staatstheater, 90 Stadttheater, 24 Landesbühnen und 33 selbstständige Sinfonieorchester an.<sup>19</sup> Man kann daher davon ausgehen, dass der TVK für die grosse Mehrheit deutscher Berufsmusiker:innen gilt. Neben dem TVK haben einige Betriebe eine Haus- oder Dienstordnung, in der Regelungen hausintern differenziert werden. Diese Reglemente sind als dienstliche Anordnungen verpflichtend.

---

<sup>16</sup> <https://www.buehnenverein.de/de/theater-und-orchester/theater-und-orchesterlandschaft.html> zuletzt aufgerufen am 23.07.2023.

<sup>17</sup> Vgl. Gerald Mertens: a.a.O., S.13ff.

<sup>18</sup> TVK 2021, 1. Abschnitt, § 1.

<sup>19</sup> [https://www.buehnenverein.de/de/verband/mitgliedschaft\\_100.html](https://www.buehnenverein.de/de/verband/mitgliedschaft_100.html), zuletzt aufgerufen am 23.07.2023.



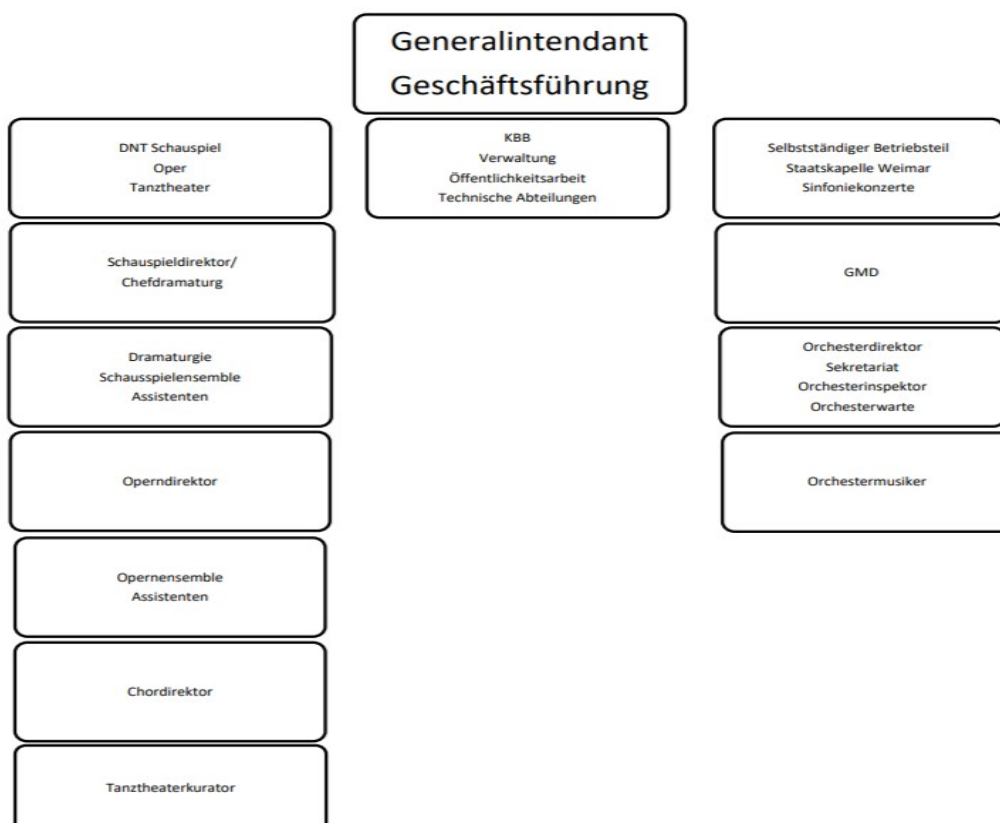
### III. Organisationsstruktur von Orchesterbetrieben

Organisational besteht ein Unterschied darin, ob man ein Konzertsorchester betrachtet oder ein Opernorchester, welches in einen Theaterbetrieb mit verschiedenen Sparten eingebunden ist. Diese Einbindung kann mehr oder weniger stark ausgeprägt sein. Je nach Organisation des Betriebes bestehen entsprechende Geschäftsordnungen und Dienstanweisungen. Die folgenden Darstellungen bilden daher keine allgemeingültigen Strukturen ab, sondern haben eher beispielhaften Charakter.

#### 1. Verwaltungspersonal/Management

In Konzerthäusern ist das geschäftsführende Orchestermanagement um die Gestaltung der Spielzeit des Orchesters besorgt. Es legt in Abstimmung mit der künstlerischen Leitung des Betriebes fest, welche Werke in welcher Besetzung wann und wo gespielt werden. Zu der Disposition von Konzerten und Vorstellungen gehört auch die Planung der dafür notwendigen Proben. Die Besucher:innen- und Abonnementzahlen müssen im Blick behalten werden für die wirtschaftliche Entwicklung, Kontrolle und Budgetplanung. Zunehmendes Gewicht haben daneben die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.

Abbildung 1: Organigramm Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle Weimar



Quelle: Gerald Mertens, Orchestermanagement, S. 16.

In Mehrspartenbetrieben wie städtischen oder staatlichen Theater- und Opernhäusern hat eine Geschäftsführung die wirtschaftliche und eine Generalintendanz die künstlerische Gesamtleitung und -verantwortung inne. Daneben hat das Orchester des Hauses in vielen Betrieben eine Konzert- oder Orchesterdirektion, die für die organisatorische Leitung des Orchester zuständig ist. Hinzu kommt als künstlerische Leitung ein/eine Generalmusikdirektor:in (GMD) oder Chefdirigent:in. Beispielhaft kann beobachtet werden, dass die Dienstplanung für das Orchester und andere verwaltungstechnische Prozesse demnach in den Verantwortungsbereich von Orchesterdirektion und/oder Orchesterdisposition fallen, die künstlerischen Inhalte hingegen mit Intendanz, GMD, Chefdirigent:in und Konzertdramaturgie festgelegt werden. Sowohl in Konzert- wie in Theaterbetrieben ist für die Bereitstellung und rechtzeitige Vorbereitung des benötigten Notenmaterials vielerorts eine Stelle „Notenarchiv/Notenwart:in“ vorhanden; inzwischen haben viele Häuser zudem auch eine Musikvermittlungsstelle für Kinder- und Jugendformate. Und schließlich braucht ein Orchester einen oder mehrere Orchesterwart:in oder -inspektor:in, die für den Auf- und Abbau der Stühle, Notenpulte und größeren Instrumente sowie für die Einrichtung von Beleuchtung und Schallschutz auf der Bühne oder im Orchestergraben zuständig sind.

## 2. Arbeitsverträge Künstlerisches Personal

### a. Stellenprofil

Unter Paragraph 6 „Arbeitspflicht“ des geltenden TVK heißt es: „Der Musiker ist zum Spielen des (der) im Arbeitsvertrag genannten Instruments (Instrumente) in der ihm übertragenen Tätigkeit verpflichtet.“<sup>20</sup> Was dies im Dienstalltag bedeutet, ist je nach Instrument und Position im Orchester unterschiedlich. Jede Fachgruppe eines Orchesters, auch Register genannt, hat eine Stimmführung, die für die Dirigentinnen und Dirigenten erste Ansprechperson der jeweiligen Fachgruppe ist. Daneben trägt die Stimmführung die Verantwortung für die Qualität ihres Registers. Als vorderstes oder oberstes Orchestermitglied gilt im Sinne eines „primus inter pares“<sup>21</sup> die Stimmführung erste Geige/Violine, Konzertmeister:in genannt. Die ersten Stimmführer:innen der ersten und zweiten Geige, Bratsche/Viola, Violoncello und Kontrabass werden ergänzt durch zweite, stellvertretende Stimmführer:innen und an dritter Position durch Vorspieler:innen, die im Falle eines leeren Stuhles am vordersten Pult aufrücken. Die übrigen Streicher:innen werden auch Tuttispieler:innen oder Tuttistinnen und Tuttisten genannt. Alle Mitglieder eines Streicherregisters haben jeweils die gleichen Noten vorliegen, Streicher:innen sitzen immer zu zweit an einem Notenpult.

---

<sup>20</sup> TVK 2021, 1. Abschnitt, § 6 (1).

<sup>21</sup> Lateinisch für «Erster unter Gleichen».

Bei den Holz- und Blechblasinstrumenten, dem Schlagwerk und der Harfe gibt es ebenfalls stimmführende und stellvertretende Positionen sowie Wechselstimmen. In diesem Bereich des Orchesters gibt es keine Tuttispieler:innen, jede Position hat einen individuellen Verantwortungsbereich, jede Person hat eine eigene Stimme zu gestalten.

#### Abbildung 2: Exemplarische Stellenbeschreibung Klarinette

**Vollständige Beschreibung**                      2. Kl mit Verpflichtung Bassklarinette (1) –  
Zeitvertrag

Quelle: <https://www.muvac.com/de/vac/sinfonieorchester-muenster-9123ff4>, zuletzt aufgerufen am 12.07.2023.

#### b. Pflichten

Im TVK sind im 2. Abschnitt unter § 6 und 7 Arbeits- und Mitwirkungspflichten der Orchestermitglieder benannt, wobei die Inhalte des Tarifvertrages rein organisationaler Natur sind. Es geht darum, welche Instrumente im Rahmen welcher Formate von den Musikerinnen und Musikern zu spielen sind. Geregelt sind beispielsweise die Anzahl und Dauer zu leistender Dienste in bestimmten Zeiträumen und die Art der Veranstaltungen, bei denen die Orchestermitglieder mitwirken müssen. „Dienst ist die Mitwirkung des Musikers bei Aufführungen und Proben.“<sup>22</sup> Die Arbeitszeit bemisst sich für Musiker:innen ausschließlich in Diensten. Häusliche Vorbereitung oder Leistungen, die nicht am Instrument stattfinden, sind vertraglich nicht geregelt. Ebenfalls keine Angaben finden sich zu künstlerischen Pflichten und zum Verhalten in der Zusammenarbeit mit den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen. Auch fehlen schriftliche Festlegungen von Aufgaben und Verantwortungen stimmführender Registermitglieder gegenüber dem Kollektiv und ihrem Register. Einige wenige Berufsorchester haben daher ergänzend ein Pflichtenheft<sup>23</sup> erstellt, in dem diese Fragen geklärt werden.

<sup>22</sup> TVK 3. Abschnitt, §12, (1).

<sup>23</sup> Auszug Pflichtenblatt Philharmonia Zürich:  
für alle Stimmführer:innen gilt

- sind Ansprechpartner des/der Dirigenten/in für ihre Stimmgruppe.
- wirken künstlerisch (beispielsweise: Phrasierungen) auf ihre Gruppe ein.
- bemühen sich um bestmögliche künstlerische Leistung der Stimmgruppe.
- Die Führungsfunktion beinhaltet das Bemühen um ein positives Arbeitsklima in der Stimmgruppe.
- sind bei Probespielen der Stimmgruppe anwesend.
- sind bei Gruppenversammlungen anwesend.
- nehmen an angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen teil.
- erhalten intern keine weiteren Dienstreduktionen.

### c. Erwartungen

Die Erwartungen, die an ein Orchestermittglied gestellt werden, sind auf administrativer Ebene relativ transparent. Viele Arbeitgeber führen Einstellungs- oder Onboarding-Gespräche mit neuen Mitgliedern, vielfach sind auch Informationsmappen mit den wichtigsten Vertragsschriften, Anlaufstellen und Hinweisen vorhanden. Die künstlerischen Erwartungen an Orchestermusikerinnen und -musiker sind ebenfalls bekannt. Im Studium werden die Anforderungen, welche die übliche Konzert- und Musiktheaterliteratur an das jeweilige instrumentale Können stellt, berücksichtigt. Besonders exponierte oder schwierige Stellen der Orchesterliteratur werden auch im Bewerbungsvorspiel explizit abgefragt. Soziale und kommunikative Fähigkeiten oder Führungskompetenzen werden bisher hingegen weder in der Ausbildung noch im Bewerbungsprozess thematisiert. Dieser nicht unwesentliche Bereich der Zusammenarbeit muss sich im Verlauf der Probezeit entwickeln, wobei keine Leitplanken oder Standards zur Verfügung stehen. Das gegenseitige Klären von Erwartungen ist nicht geregelt und hängt somit von vorhandenen Kompetenzen einzelner Beteiligter ab.

## 3. Hierarchische Struktur

Im Bereich des Managements von Berufsorchestern steht die gesamtverantwortliche Intendanz über der künstlerische Leitung GMD oder Chefdirigent:in und der administrativen Leitung Orchesterdirektion. Im Orchester seinerseits verläuft die Hierarchie von Dirigent:in über Konzertmeister:in zu den Stimmführerinnen und Stimmführern und den Solistinnen und Solisten der Blasinstrumente, Schlagwerke und Harfe. An den stellvertretenden Stimmführungspersonen und übrigen Bläserinnen und Bläsern vorbei endet die hierarchische Ordnung bei den Tuttimitgliedern.

### a. Künstlerische Arbeit

Künstlerische Leitung und Orchesterdirektion legen ein Repertoire fest und engagieren Dirigentinnen und Dirigenten. Diese geben in der musikalischen Arbeit mit dem Orchester die Ausgestaltung und Interpretation der programmierten Werke vor. Konzertmeister:in und Stimmführer:innen verständigen sich mit dem/der Dirigent:in und untereinander über inhaltliche und instrumentale Details der Umsetzung und kommunizieren diese in ihre Gruppen. Die Bläserregister, Schlagwerke und Harfe stimmen sich ebenfalls mit dem/der Dirigent:in und untereinander ab. In der künstlerischen Praxis bedeutet dies, dass ein Tuttimitglied im Orchester am Ende der hierarchischen Ordnung seine Spielanweisungen von dem/der Dirigent:in erhält, sich in der Umsetzung zunächst an seiner Stimmführung orientieren muss, daneben auch an dem/der Konzertmeister:in und zugleich an dem Instrument, welches im Rahmen des gespielten Werkes jeweils gerade den „Lead“, also die zu begleitende Solostimme, hat. Tuttispieler:innen haben somit neben vier bis zwölf gleichgestellten Kolleginnen und Kollegen im Register

mindestens vier weisungsbefugte, direkte Vorgesetzte in der täglichen Arbeit. Arbeitsrechtlich gesehen stehen hingegen alle Orchestermitglieder auf einer Stufe.

#### b. Mitspracherecht des Orchesters

Neben der künstlerischen Arbeit kennen Orchester verschiedene Gremien oder Kommissionen. Im 10. Abschnitt des TVK verankert ist der Orchestervorstand. Er setzt sich aus drei bis fünf festangestellten Mitgliedern des Orchesters zusammen, von denen jeweils eine Person den Vorsitz und eine Person die Stellvertretung übernimmt. Der Orchestervorstand ist Vertretung und Sprecher des Kollektivs nach außen und sorgt nach innen für einen ordnungsgemäßen und störungsfreien Ablauf des Dienstatags. In diesen Funktionen arbeitet der Vorstand auf Augenhöhe mit der Orchesterleitung. Der Vorstand organisiert mindestens eine Orchesterversammlung pro Spielzeit, an der wichtige Themen des Kollektivs besprochen werden können. Zudem ist der Orchestervorstand für die Durchführung der Probespiele und die Organisation der Probezeit zuständig. Ein weiteres häufig vorhandenes Gremium ist ein/eine „Künstlerischer Beirat“ oder „Programmkommission“. Dort tauschen sich Orchestermitglieder mit der künstlerischen Leitung zu Programmvorschlägen und möglichen Dirigentinnen und Dirigenten sowie Solistinnen und Solisten aus. Ebenso regelmäßig vertreten ist eine Findungskommission, die im Fall einer anstehenden Neubesetzung der Position „Chefdirigent:in“ das Votum des Orchesters zu den Bewerberinnen und Bewerbern ermittelt und an die Leitung weitergibt. Je nach Rechtsform hat jedes Haus zudem einen Betriebs- oder Personalrat, der die Interessen der Arbeitnehmenden vertritt. Auch hat meist ein Orchestermitglied die Position der lokalen Gewerkschaftsvertretung inne.

## **IV. Anstellungsverfahren für freie Orchesterstellen**

Jedes deutsche Berufsorchester hat seine eigene Probespielordnung, in welcher Vorgehensweise und beteiligter Personenkreis für den Prozess einer Stellenbesetzung festgelegt sind. Diese Probespielordnungen sind orchesterinterne Regelungen, für den Arbeitgeber daher nicht bindend.

### **1. Ausschreibung**

Alle freien Orchesterstellen im europäischen Raum werden von den jeweiligen Häusern auf der Internetplattform Muvac ausgeschrieben, manche parallel dazu noch in der Zeitschrift „Das Orchester“ aus dem Schott-Verlag. Ein variierender Personenkreis aus Konzertmeister:in, stimmführenden Personen des betroffenen und verwandter Register, Chefdirigent:in und Orchestervorständen sichtet die bis zu einem festgelegten Datum eingegangenen Bewerbungen und filtert aus den Kandidatinnen und Kandidaten diejenigen mit ansprechendem musikalischen Werdegang heraus. Beurteilungskriterien sind dabei Lehrpersonen im Studium, besuchte Kurse, Wettbewerbsteilnahmen, errungene Akademie- oder Praktikumsstellen und Aushilfsverträge in Berufsorchestern.

### **2. Probespiel**

Das Probespiel wird in deutschen Berufsorchestern vom Orchestervorstand geleitet. In den meisten Häusern ist für die festangestellten Orchestermitglieder die Teilnahme am Probespiel verpflichtend.<sup>24</sup> Die Anwesenheit von künstlerischen oder administrativen, arbeitsrechtlich vorgesetzten Leitungsmitgliedern ist in den Probespielordnungen der Kollektive mehrheitlich nicht vorgesehen und in vielen Fällen auch explizit nicht erwünscht. Die Begründung hierfür ist vonseiten der Musiker:innen zum einen, dass die Kompetenz zur Beurteilung der Bewerber:innen ein Expertenwissen voraussetzt, welches nur aktive Orchestermitglieder aufgrund ihrer hohen Spezialisierung und Innenansicht des eigenen Kollektives mitbringen würden. Häufig wird aber auch das Argument genannt, dass Orchestermitglieder in Anwesenheit von leitenden Vorgesetzten nicht offen über Vorstellungen und Ansprüche sprechen könnten: „Ja, aber die Kollegen reden nicht, wenn die im Raum sind. Dann reden die nicht frei, weil es könnte ja sein, man sagt dann was, was vielleicht rückwärts wieder auf einen zurückfällt.“<sup>25</sup>

Am Tag des Probespiels wird die Reihenfolge, in der die durchschnittlich circa 20-40 Bewerber:innen vorspielen, ausgelost. Ein Probespiel findet traditionell in Runden statt, wobei mindestens die erste Runde hinter einem Sichtschutz stattfindet, um bei den Zuhörenden größtmögliche Neutralität zu gewährleisten. In der Regel wird in der ersten Runde für alle

---

<sup>24</sup> Vgl. TVK 2021, 1. Abschnitt, §7 (4), e).

<sup>25</sup> RL 00:46:14, Z. 430-432.

Instrumente ein klassisches, im Vorfeld bekanntes Konzert gewünscht. Die Kandidatinnen und Kandidaten spielen jeweils zwei bis fünf Minuten lang. Nachdem alle Bewerber:innen die erste Runde absolviert haben, stimmen die anwesenden Orchestermitglieder darüber ab, wer weiter gehört werden soll. Es gibt mehrere weitere Runden, und wenn am Schluss ein/eine Musiker:in den Vorstellungen des Orchesters entspricht, gewinnt er/sie die Stelle. Der/die Gewinner:in wird von der Probespielleitung der Administrative zur Anstellung vorgeschlagen. Häufig aber wird eine Stelle nicht vergeben und in der Folge wieder ausgeschrieben.

### **3. Probezeit**

Das erste Anstellungsjahr in einem Orchester gilt als Probejahr. Der TVK sieht für diesen Zeitraum entweder ein befristetes Probearbeitsverhältnis von bis zu 18 Monaten vor oder eine Probezeit bis Ende des 24. Beschäftigungsmonats im Rahmen eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses.<sup>26</sup> Probespielordnungen schreiben in der Regel vor, dass im Verlauf der Probezeit mindestens ein Gespräch zur Entwicklung des neuen Orchestermitgliedes stattfinden sollte. Ob und wann das Gespräch tatsächlich durchgeführt wird, wer daran teilnimmt und in welcher Form das jeweilige Feedback dokumentiert und an alle involvierten Orchestermitglieder weitergeleitet wird, ist vom internen Organisationsgrad eines Orchesters abhängig und wird infolgedessen sehr individuell gehandhabt. Idealerweise integriert sich das neue Mitglied selbstständig in sein Register und das Kollektiv und sucht von sich aus den Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen.

### **4. Endabstimmung**

Nach durchschnittlich neun Monaten kommt das Orchester ohne die Kandidatinnen und Kandidaten zusammen und stimmt über ein Votum zu deren Festanstellung ab. Das Votum wird den Personalverantwortlichen übermittelt. Dieser Abschluss des Stellenbesetzungsprozedere geht von Seiten der künstlerisch Beurteilenden keineswegs verlässlich positiv aus. Denn während im Probespiel die fachliche Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten geprüft wird, werden im Verlauf der Probezeit die übrigen Kompetenzen und somit die Passung für das Orchester geklärt: „Man wählt ja nicht den besten Musiker, die beste Musikerin an einem Probespiel, sondern das passendste Mitglied. Das ist, glaube ich, ein ganz wichtiger Punkt. Das Probespiel eignet sich dazu, ein bisschen die Qualität am Instrument festzustellen, aber das Probejahr ist mindestens so wichtig, und dort wird die Passung für das Orchester angeschaut.“<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. TVK 2021, 1. Abschnitt, §3 (2).

<sup>27</sup> HPA 00:33:46, Z. 384-388.

## V. Äußere Arbeitsbedingungen im Orchesteralltag

Wie nun sehen die Arbeitsbedingungen aus, auf die ein neues Orchestermitglied trifft, welche Gegebenheiten werden seine Leistung in der Probezeit und die Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen beeinflussen?

Konzertsäle haben sehr unterschiedliche akustische Voraussetzungen. Auf der eigenen Bühne sind Orchestermitglieder zuhause, sie sind an die äußeren Gegebenheiten gewöhnt und arrangieren sich beispielsweise in denkmalgeschützten Häusern mit Kälte im Winter (Finger sind klamm und laufen nicht mehr) und Hitze im Sommer (Finger sind rutschig und Kopf läuft nicht mehr). Auf der Konzertbühne ist der Platz häufig knapp, Streicher:innen brauchen aufgrund der Instrumente und Bogenführung einen gewissen Radius Freiraum, zudem müssen immer zwei Spieler:innen aus einem Notenexemplar (von sehr unterschiedlicher Druckqualität) am Pult lesen und dabei ihre Stimmführung, Konzertmeister:in und Dirigent:in sehen können. Die Bläser kennen auf Bühnen eher akustische denn optische Herausforderungen. Je nach Bühnenform und Akustik des Saales ist die Verzögerung des Klanges von den hintersten Reihen mit Blech- und Schlagzeuginstrumenten zum Podest des Dirigenten oder der Dirigentin so groß, dass die Musiker:innen antizipierend spielen müssen, das heißt immer vor dem Schlag der Dirigierenden. Dies ist anspruchsvoll, unangenehm und gewöhnungsbedürftig. Zudem kommt die Schallemission einer meist hinter den Bläserinnen und Bläsern positionierten Pauke in vielen Konzertprogrammen regelmäßig an gesundheitsgefährdende Spitzenwerte.

Weil in Theatern die meisten Orchestergräben eher knapp dimensioniert sind und zum Teil unter dem Bühnenboden liegen, muss die Aufstellung jeweils den räumlichen Gegebenheiten angepasst werden: Haben die Streicher:innen an der Grabenwand genug Platz, um spielen zu können, ohne mit dem Bogen gegen die Wand zu stoßen (bei durchschnittlichen Preisen für einen Streichinstrumente-Bogen von 5000 bis 50000 Euro ein teures Risiko)? Wird der Klang der Hörner, deren Schalltrichter nach hinten zeigt, von den Grabenwänden reflektiert und dadurch überproportional verstärkt? Gibt es Platz für Schallschutzelemente zwischen Schlagwerk, Blechbläsern und Streichern? Vor Beginn einer Probe oder Vorstellung muss zudem aufgrund der Raumnutzung durch mehrere Sparten der eigene Platz jeden Tag neu eingerichtet werden, um gerade und bequem die nächsten drei Stunden sitzen und spielen zu können, die wichtigsten Orientierungspersonen im Blick zu haben und allenfalls noch einen Schallschutz positionieren zu können.

Durch die räumliche Enge auf Bühnen und in Orchestergräben ist die Lautstärkebelastung sehr hoch. Abstand zu den Schallquellen ist nicht gegeben. Auch Abstand zu Gefühls- und Geruchsemissionen jedweder Art durch Kolleginnen und Kollegen ist aufgrund der erzwungenen Nähe nicht möglich. Der während der Corona-Zeit teilweise vorgeschriebene Mindestabstand von 1,5 Metern von Person zu Person hat bei vielen Orchestermitgliedern zu einer



Entspannung und Entlastung geführt – durch die größeren Distanzen leider zugegebenermaßen auf Kosten der Qualität des Zusammenspieles.

## **VI. Kommunikation im Orchesteralltag**

### **1. Nonverbale Kommunikation**

Die Arbeit von Berufsmusikerinnen und -musikern ist zu einem großen Teil nonverbal. Botschaften, Bilder und Stimmungen werden durch die Musik an die Zuhörenden vermittelt. Auch untereinander kommunizieren Orchestermitglieder vorwiegend ohne Worte: durch Blicke, Bewegungen, Atmen. Ein Ensemble, das gemeinsam atmet, erreicht einen hohen Grad an Zusammenspiel, kurze Blicke unter Kolleginnen und Kollegen während des Musizierens bestätigen die gemeinsame musikalische Richtung. Streicher:innen der hinteren Pulte orientieren sich an den Arm- und Oberkörperbewegungen ihrer Stimmführer:innen, um Artikulation - also die „Aussprache“ der Töne - und Phrasierung beziehungsweise den Spannungsverlauf einer Melodie innerhalb der Instrumentengruppe einheitlich gestalten zu können. In Konzert- und Vorstellungssituationen wird ausschließlich nonverbal kommuniziert. Manche regelmäßige Konzert- und Operngänger:innen wählen bevorzugt Sitzplätze in Orchesternähe, um diese wortlose, aber gesten- und blickreiche Kommunikation zwischen Dirigent:in und Musiker:innen, aber auch innerhalb des Kollektives beobachten zu können.

### **2. Verbale Kommunikation**

Nichtsdestotrotz muss auch in der musikalischen Arbeit vieles besprochen werden. Fachliches wird unter Zuhilfenahme der entsprechenden Fachausdrücke (zum Beispiel „Auf-/Abstrich“) beantwortet. Auf der Sachebene können viele Fragen, die bei der täglichen Orchesterarbeit aufkommen, problemlos geklärt werden. Die „Fachsprache“ der Musiker:innen ist dabei Italienisch, da viele musikalische Fachausdrücke aus dem Italienischen kommen. Selbst internationale Ensembles können so auf musikalischer Ebene miteinander kommunizieren. Grundsätzlich ist das Ziel aller Beteiligten, die Vorgaben durch das gedruckte Werk und die jeweiligen Komponisten oder Komponistinnen sowie Konzeption und musikalische Idee des/der Dirigent:in mit den eigenen technischen Fähigkeiten so gut wie möglich zum Klingen und ohne Worte zum Sprechen zu bringen. Individuelle Ideen oder abweichende Vorstellungen haben in der Arbeit eines Berufsorchesters im vorgegebenen Zeitrahmen der Probenarbeit meist wenig Raum. Kommunikation auf Metaebene über die Zusammenarbeit, die Feinabstimmungen im Kollektiv, Teambildung, die Organisation und ihre jeweiligen Bedingungen oder Fragen zu konkreten Ereignissen oder Differenzen haben in der Arbeitseinteilung eines Berufsorchesters keinen Platz, es ist schlicht kein Format dafür innerhalb der Arbeitszeit vorgesehen.

Dabei existieren auch in der Arbeit von Berufsorchestern Kommunikationsfelder, die enormen Interpretationsspielraum und Boden für Missverständnisse bieten. Ein typisches Beispiel aus

dem Orchesteralltag, bei dem neben der reinen Sachebene für Orchestermusiker:innen deutlich hörbar die Beziehungsebene mitschwingt, ist die vermeintlich schlichte Frage:

„Maestro, gilt das ‚piano‘ (abgekürzt p, steht in der Musik für ‚leise‘) in Takt 17?“

Betrachtet nach dem Konzept des Kommunikationsquadrates, auch „Vier Seiten einer Nachricht“, von Friedemann Schulz von Thun kann diese Frage eine reine Sachinformation betreffen, Wahrnehmungen und Gefühle der fragenden Person mitteilen (Selbstkundgabe), die Beziehung zwischen fragender Person und anderen beziehungsweise den Umgang miteinander thematisieren oder sogar Wünsche und Forderungen des Sprechers oder der Sprecherin ausdrücken (Appell).

Abbildung 3: Die vier Seiten einer Nachricht



Quelle: Peter Knapp (HRSG.), Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen, S. 109.

Jene auf den ersten Blick einfache Frage enthält also verschiedene Inhalte durch die sprechende Person und gleichzeitig können bei den Hörenden durch unterschiedliche Gewichtungen und Interpretationen weitere Inhalte auf den vier Nachrichtenseiten entstehen. Beispielsweise könnte auf der Seite der Empfänger:innen ankommen:

„Wie interpretieren Sie diese Stelle in ihrer Dynamik - weich, zart, durchsichtig, flach, kalt ....?“ (Sachinformation)

„Ich finde, diese Musik braucht mehr/weniger Dynamik als das gedruckte piano. Ist das p in unserer Stimme vielleicht ein Druckfehler, was meinen Sie?“ (Selbstkundgabe)

„Warum haben wir da piano und die Bläser spielen forte (laut, stark)?“ (Beziehung)

„Immer dasselbe mit euch, keiner hat Respekt für das Werk und jeder macht aus Bequemlichkeit einfach sein eigenes Ding...“ (Beziehung)

„Maestro/Maestra, warum übernehmen Sie nicht endlich die Führung und reklamieren, dass in Takt 17 alle lauter spielen, als es die Musik verlangt?“ (Appell)

„Kollegen und Kolleginnen, spielt doch einfach mal diszipliniert die gedruckte Dynamik!“ (Appell)

## VII. Konfliktthematik

### 1. Konfliktdefinition

Confligere ist ein lateinisches Verb und heißt in der deutschen Übersetzung „kämpfen, zusammenstoßen, zusammengeraten, zusammenbringen, vereinen“<sup>28</sup> - was doch etwas überraschend ist. Denn einen Konflikt als vereinendes Ereignis zu sehen, welches Parteien zusammenbringt, liegt nicht unbedingt auf der Hand. Bei genauerer Betrachtung verdeutlichen diese Übersetzungen aber die konstruktiven Möglichkeiten, welche Konflikte eröffnen. Ein Konflikt ist laut Duden eine „schwierige Situation, die durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o.ä. entsteht und zum Zerwürfnis führen kann.“<sup>29</sup> Konflikte decken dysfunktionale Beziehungen oder Prozesse auf, wodurch diese angegangen und überdacht werden können. Beteiligte werden durch den Konflikt quasi gezwungen, sich mit den anderen Parteien auseinander- oder eben zusammzusetzen. Konflikte regen an, neue Wege zu gehen, eigene Perspektiven zu erweitern und haben somit eine aktivierende Komponente.<sup>30</sup>

### 2. Konfliktanalyse

Einer Konfliktbearbeitung geht immer eine Konfliktanalyse voraus: wer hat mit wem einen Konflikt, worum geht es in der Sache, wie nehmen die Beteiligten den Konflikt wahr? Handelt es sich um einen intrapersonalen Konflikt (zum Beispiel: „Ich kämpfe mit mir selbst wegen einer Entscheidung“), um einen interpersonalen Konflikt, also einen Streit zwischen zwei Parteien oder drittens um einen Konflikt in oder zwischen Gruppen, wenn beispielweise eine Fachgruppe durch eine Entscheidung in zwei Lager gespalten ist oder es zu Uneinigkeiten zwischen zwei Abteilungen kommt? Im Weiteren ist es für die Konfliktanalyse hilfreich, den Eskalationsgrad des Konfliktes zu bestimmen.

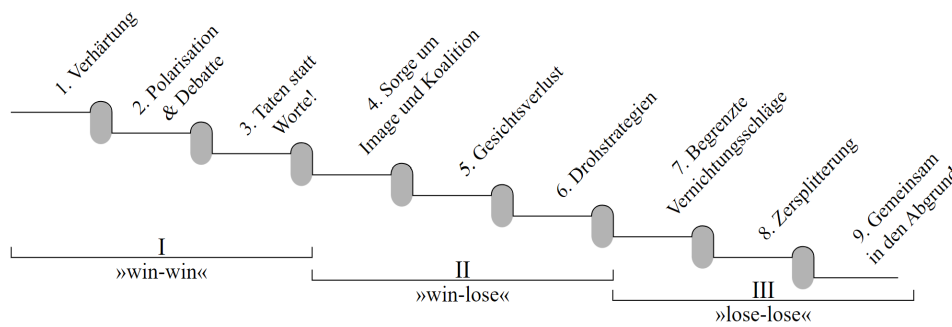
Das bekannteste Modell hierfür stammt von Friedrich Glasl, einem der führenden Konfliktforscher unserer Zeit. Er differenziert neun Phasen vom Beginn eines Konfliktes bis zu seiner finalen Eskalation. In den ersten drei Phasen oder Stufen eines Konfliktes ist eine Konfliktlösung noch zur Zufriedenheit aller Beteiligten möglich. Auf den mittleren drei Stufen wird nur noch eine der beteiligten Parteien etwas gewinnen können, außenstehende Fachleute werden zur Konfliktbearbeitung benötigt, Selbsthilfe funktioniert nicht mehr. Auf den letzten drei Stufen ist der Konflikt bereits so weit fortgeschritten, dass alle Beteiligten dadurch verlieren. Eine hierarchisch übergeordnete Institution muss autoritäre Entscheidungen zur Konfliktbeendigung sprechen.

<sup>28</sup> <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/confligere>, zuletzt aufgerufen am 24.07.2023.

<sup>29</sup> <https://www.duden.de/rechtschreibung/Konflikt>

<sup>30</sup> Vgl. Eberhard G. Fehlau: Konflikte erfolgreich managen. Freiburg 2022, S. 22ff.

Abbildung 4: Konfliktstufen nach Glasl



Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Phasenmodell\\_der\\_Eskalation](https://de.wikipedia.org/wiki/Phasenmodell_der_Eskalation), zuletzt aufgerufen am 26.07.2023.

### 3. Konfliktarten

Jeder Konflikt hat rationale, sachliche Komponenten. Daneben kann meist eine emotionale Ebene identifiziert werden, welche die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten hinter den Sachthemen offenbart. Die soziale Konfliktkomponente schließlich hat strukturelle, rollenbedingte Hintergründe.<sup>31</sup> Je nach Ausprägung dieser drei Komponenten werden folgende Konfliktarten unterschieden:

#### a. Sachkonflikte

Bei einem Sachkonflikt wird ein Gegenstand oder Sachverhalt von mehreren Beteiligten unterschiedlich gesehen oder eingeschätzt. Person A will eine Lärmschutzwand zwischen sich und Person B positionieren, um sich selber besser hören zu können, Person B ist aber gegen die Lärmschutzwand, weil sie ihre Sicht behindert. Ein klassischer Sachkonflikt, der sich für eine Klärung mithilfe der bekannten Harvard-Methode anbieten würde.<sup>32</sup> Diese sieht die Beteiligten nicht als Gegner, sondern als Verhandlungspartner, die gemeinsam eine Einigung im Interesse aller Beteiligten anstreben. Eine solche win-win-Lösung wäre den Konfliktbeteiligten rund um die Lärmschutzwand zu wünschen, da sie sonst regelmäßig in dieser Sache aneinander geraten werden.

#### b. Beziehungskonflikte

Der Beziehungskonflikt entsteht zwischen zwei Menschen, häufig sind dabei dominierende Eigeninteressen oder empfundene Benachteiligungen und Ungerechtigkeiten Auslöser. Die Frage nach dem piano in Takt 17 bringt zwei Tuttkollegen in einen Konflikt: Person C ist es wichtig, sich so gut wie möglich in den Gesamtklang zu integrieren und hat ein Problem mit Person D, die klanglich sehr solistisch unterwegs ist und Person C dadurch im Zusammenspiel

<sup>31</sup> Vgl. Gerhard Schwarz: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Wiesbaden 2014. S. 52.

<sup>32</sup> Das «Harvard-Konzept» von Roger Fisher, Bruce Patton und William Ury, auch bekannt unter «Getting to yes».

oft „überfährt“. Da diese beiden Personen in einem mittelgroßen Register von sechs Mitgliedern sitzen, sind sie bei der Arbeit regelmäßig mit ihren Unterschiedlichkeiten konfrontiert.

#### c. Konflikte wegen divergierender Wertevorstellungen

Kann man im Arbeitsumfeld von Orchestern Konflikten wegen unterschiedlicher Glaubensvorstellungen gut aus dem Weg gehen, sind Konflikte wegen divergierender Wertevorstellungen fast unvermeidbar. Wir definieren uns durch unsere Werte als Person, Familienmitglied, Arbeitskollege oder -kollegin. Unsere Werte bestimmen, wie wir unser Umfeld sehen und von diesem wahrgenommen werden wollen. Die Selbstverpflichtungsseite einer Nachricht dominiert hier: Person E bewertet Gastdirigentinnen und -dirigenten nach dem Niveau ihrer künstlerischen Arbeit, Person F findet effizient genutzte, möglichst kurze Probenarbeit besonders wichtig.

#### d. Strukturelle Gruppenkonflikte

In Gruppenkonflikten unterscheidet man zwischen einer strukturellen und einer systemischen Dimension. Typische Strukturkonflikte sind Rollen- und Machtkonflikte, die in dem hierarchischen, von Funktionen geprägten Milieu der Berufsorchester fruchtbaren Boden finden. Ist die fragende Person unseres Taktes 17 Tuttist:in, kann die Frage schon alleine rollenbedingt problematisch sein, da Tuttispieler:innen im Rahmen der Probenarbeit nach unbeschriebenen Regeln möglichst nicht aktiv kommunizieren sollten. Individuell interpretierte, weil nirgends verbindlich festgeschriebene Rolleninhalte bieten ebenfalls Konfliktpotential: Hat ein stimmführendes Orchestermitglied Vorrechte bei der Berücksichtigung von Wünschen in Bezug auf die Arbeitspläne einer Instrumentengruppe? Darf ein/eine Konzertmeister:in dienstälteren Solobläser:innen Anweisungen erteilen?

#### e. Systemische Gruppenkonflikte

Systemkonflikte wie Verteilungs- und Strategiekonflikte sind in Berufsorchestern systemimmanent. Bei knappen Ressourcen sind Verteilungskämpfe vorprogrammiert: nur ein Gruppenmitglied kann am Samstagabend frei haben - nach welchen Interessen oder mit welchen Begründungen wird dies schlussendlich entschieden? Unser Takt-17-Beispiel offenbart einen Strategiekonflikt: handelt es sich bei der Frage um einen Appell, könnte er zu Spannungen führen und somit am Ziel vorbeischießen.

#### 4. Typische Orchesterkonflikte

Die folgende Zusammenstellung der häufigsten Konfliktursachen in Berufsorchestern resultiert aus der vorhandenen Literatur und verschiedenen Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Branche.

##### a. Dienstenteilung

Da nicht alle Werke in Konzert und Oper immer die Vollbesetzung eines Orchesters benötigen, haben je nach angesetztem Programm Orchestermitglieder einzelne Arbeitseinsätze frei. Der TVK regelt diesbezüglich für Arbeitgeber und -nehmer differenziert die Rahmenbedingungen, indem er Dienstmaxima für bestimmte Zeiträume festlegt: Musiker:innen dürfen pro Kalenderwoche nicht zu mehr als zehn Diensten herangezogen werden, in einem Ausgleichszeitraum von 24 Wochen sind Orchestermitglieder zur Leistung von höchstens 183 Diensten verpflichtet.<sup>33</sup> Innerhalb dieser Rahmenbedingungen entsteht ein gewisser Spielraum dort, wo Werke weniger Musiker:innen beanspruchen, als im Orchester vorhanden sind. Da Orchestermusiker:innen ihren Urlaub ohne Ausnahme in der Zeit der Konzert- und Theaterferien im Sommer nehmen müssen und familiäre sowie sonstige Verpflichtungen oder Aktivitäten bereits stark unter den Arbeitszeiten an Abenden, Wochenenden und Feiertagen leiden, ist dieser zeitliche Spielraum enorm wertvoll.

Daher besteht an Konzert- und Theaterhäusern die interne Regelung, dass die zuständige und entscheidungsbefugte Disposition die Wochen- oder Monatspläne für das Orchester vorbereitet und ein Mitglied jedes Registers für seine Fachgruppe die genaue Einteilung erstellt. Dabei können die Dienstenteiler:innen individuelle Wünsche der Registerkolleginnen und -kollegen berücksichtigen. Die fertige Einteilung geht zurück an die Disposition, wird dort auf Korrektheit geprüft und erst dann arbeitgeberseitig als verbindlicher Wochen- oder Monatsplan veröffentlicht.

Die Vorgaben für die Dienstenteiler:innen bestehen aus vorwiegend ungeschriebenen, bestenfalls im Register gemeinsam abgesprochenen Regeln, so sollten beispielsweise die Zahlen der gespielten Dienste in bestimmten Zeiträumen bei den Mitgliedern einer Fachgruppe ausgeglichen sein.

In einer Onlinebefragung aus dem Jahr 2016 unter deutschen Berufsorchestern erfuhr von den 794 teilnehmenden Orchestermitgliedern eine „klare Regelung der Freiwünsche“ 70% Zustimmung.<sup>34</sup> Dort, wo es keine klaren und gemeinsamen Dienstenteilungsabsprachen innerhalb einer Instrumentengruppe gibt, kommt es fast unweigerlich zu Konflikten. Werden die Wünsche der Gruppenmitglieder berücksichtigt nach „first come - first serve“<sup>35</sup> oder nach Zahlen

<sup>33</sup> Vgl. TVK 2021, 3. Abschnitt, § 12, (2) und (3).

<sup>34</sup> Vgl. Angelo Bard u.w.: (Dis)Harmonie im Klangkörper. Möglichkeiten eines wertschätzenden Miteinanders. In: Das Orchester 02/2016, S.10ff.

<sup>35</sup> Englisch für «Wer zuerst kommt, mahlt zuerst».

der bisher geleisteten Dienste? Oder wird zwischen den Gründen für Freiwünsche unterschieden, ist also ein Aushilfsengagement in einem anderen Orchester wichtiger als die Konfirmation des Patenkindes oder das Bedürfnis nach Schonung der gereizten Schultergelenke? Die Voraussetzung für eine konfliktfreie, gruppeninterne Dienstenteilung ist - neben den äußeren Vorgaben durch die Jahresplanung des Hauses, auf die Orchestermitglieder wenig Einfluss haben – eine gute Gruppenatmosphäre und Kommunikation. Was einfach klingt, ist es in der Praxis oft nicht, wie Interviewpartner TL erlebt: „Ich muss immer schmunzeln, mich sprechen Kolleginnen und Kollegen von [...] an, weil die mit ihrer Dienstenteilung nicht zufrieden sind, so nach der Devise: ‚Wie machst du den Dienstplan bei euch? Das ist immer so entspannt.‘ Da habe ich gesagt: ‚So und so mache ich das, dann redet doch mal miteinander!‘“<sup>36</sup>

### b. Lautstärkebelastung

Der Musiker:innen wichtigstes Instrument ist ihr Gehör. Keine Geige, keine Pauke, keine Fingerschnelligkeit oder Ansatzmuskulatur würde im Orchester von Wert sein ohne die Fähigkeit, sich durch Hören und auf Gehörtes zu reagieren einzufügen in den Gesamtklang. Die Belastung für das Gehör von Berufsmusizierenden ist enorm hoch, zum einen durch die Dauer, in der es erhöhten Lautstärkepegeln ausgesetzt ist (sechs Stunden Dienst pro Tag plus zusätzliches Üben oder Unterrichten sind keine Seltenheit), zum anderen durch die Intensität der Beschallung. Groß besetzte Werke können über einige Zeit durchschnittliche Dezibel-Werte von Schwerlastverkehr (95 Dezibel) erreichen, einzelne Paukenschläge übersteigen mit Spitzen von 114 Dezibel die Lautstärke eines Presslufthammers. Orchestermusiker:innen sind daher häufig von Lärmschwerhörigkeit betroffen.<sup>37</sup> Aus verschiedenen Gründen ist die Benutzung von individuell angepassten Otoplastiken, ob mit oder ohne Filtereinheit, für Musiker:innen nur ein ungern gewählter, letzter Ausweg.

Obwohl sich durch ein erhöhtes Bewusstsein in Bezug auf die Gesundheitsfürsorgepflicht von Arbeitgebern in den letzten Jahren der Umgang mit dieser Thematik gebessert hat, ist sie in vielen Orchesterkollektiven noch hochemotional besetzt. Oftmals entsteht selbst in gut funktionierenden Kollektiven diesbezüglich eine Täter-Opfer-Dynamik. Je nach Perspektive sind dabei die lautereren Instrumentengruppen wie Blechblasinstrumente und Schlagwerk die Täter, sie spielen „laut, grob und unsensibel“, Opfer sind die Kolleginnen und Kollegen, die vor „dem Lärm“ sitzen. Oder aber Bläser:innen und Schlagzeuger:innen sind die Opfer, die von „überempfindlichen, egoistischen und rücksichtslosen“ Tätern Schallschutzwände vor die Nase gestellt bekommen, was den Platz einschränkt, die Sicht behindert und das eigene Spiel unangenehm reflektiert. Retten muss in jedem Fall die musikalische Leitung, die gezwungen wird, Partei zu ergreifen.

<sup>36</sup> Interview TL, 01:12:07, Z.525-529.

<sup>37</sup> Vgl. Ulrike Hensel: Musizieren soll Freude machen – und nicht taub. In «Das Orchester» 01/2015, S. 40ff.



### c. Platzverhältnisse

Um auf der Bühne oder im Orchestergraben gerade sitzen und Stimmführung und Dirigat ausreichend sehen zu können, muss oft die Aufstellung vor Probenbeginn noch angepasst werden. Dabei ist Kooperation und Goodwill der benachbarten Kolleginnen und Kollegen gefordert. Mit diesen täglich wiederkehrenden Herausforderungen wird von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich konstruktiv umgegangen. Zwei Musiker:innen mit Sehschwäche an einem Pult müssen die Positionierung der Noten immer wieder neu aushandeln. Ergänzend sei der 1.90 Meter-Kollege neben der 1.60 Meter-Kollegin am gemeinsamen Notenpult erwähnt, nicht zu vergessen die Spieler:innen hinter dem hochgewachsenen Herrn. Sehr häufig ist zudem das Thema „Geruch“ Konfliktauslöser: zu viel Parfüm, zu wenig Deodorant, Mundgeruch, Knoblauch, Alkohol – es gibt unzählige Varianten, warum man Sitznachbarinnen oder -nachbarn buchstäblich nicht riechen kann. Weil Abstand nicht möglich, ein Gespräch über eine solche Problematik aber heikel ist, entstehen auch hier viele Konflikte.

### d. Hierarchie

Hierarchie ist nicht per se konfliktträchtig, solange sie für alle Beteiligten transparent ist. Eine Übereinkunft über die jeweiligen Rechte und Pflichten der hierarchischen Stufen sollte vorhanden sein, ebenso das Bewusstsein, dass Rollenverteilung nicht Machtverteilung bedeutet, sondern unterschiedliche Aufgabenfelder definiert.

Abbildung 5: Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungskräfte im Orchester



Quelle: Armin Wunsch, Mein erfolgreiches Orchester, Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester, S. 20.

Wie kommunizieren die Stimmführer:innen in ihre Gruppen hinein und wie werden an den hinteren Pulten die Anweisungen von vorne respektiert und umgesetzt? Gibt es Rollenerwartungen zwischen langjährigen, älteren und neuen, jungen Orchestermitgliedern?

Grundsätzlich sind bei allen Beteiligten Erwartungen vorhanden an das Führungs- und Hierarchieverständnis im Rahmen der Orchesterarbeit. Durch ihre Subjektivität und Abhängigkeit von der jeweiligen Situation benötigen diese Erwartungen Austausch und Abgleich. Weder in der Ausbildung noch im Dienstalltag ist aber bisher Raum dafür vorgesehen.

#### e. Qualität

Orchestermusiker:innen werden von ihren instrumentalen Anfängen an geschult, das eigene Spiel kritisch zu kontrollieren und zu beurteilen, selbstdiszipliniert und konsequent mit dem Instrument zu arbeiten, immer Verbesserungspotential zu suchen. Auf dem Weg zu einer Stelle in einem Berufsorchester gilt es, sich regelmäßig Vergleichen mit Studienkolleginnen und -kollegen zu stellen und in verschiedenen Wettbewerbsformaten zu behaupten. Unbestritten ist auch später noch in der Orchesterarbeit die hohe nervliche, mentale und physische Belastung. Im Dienstalltag kann das Orchestermitglied zwischen mehreren Wegen wählen: Person G bleibt ehrgeizig und solistisch engagiert, Person H geht ganz auf in der musikalischen Arbeit als Teil des Kollektivs und Person J lehnt sich nach Jahren harter Arbeit und bestandener Probezeit erst einmal entspannt zurück.

Das Endprodukt eines Berufsorchesters ist ein kollektives und mehr als die Summe der einzelnen Leistungen. Jedes Orchestermitglied beeinflusst mit seinem Beitrag die benachbarten Kolleginnen und Kollegen, das eigene Register, die jeweilige Instrumentenfamilie und das kollektive Ergebnis. Sich diesem gemeinsamen Leistungsgedanken zu entziehen, egal ob aktiv oder passiv, hat immer Auswirkungen. Zugleich gibt es sehr verschiedene Ansichten zu den Fragen, auf welchem Niveau die individuelle Vorbereitung vor der ersten Probe einer neuen Produktion sein sollte, wie aktiv und reaktionsschnell die Mitarbeit bei der Probenarbeit sein sollte, wie mit nachlassender Leistung durch private Belastungen oder im Älterwerden verfahren werden sollte. Auch Orchester kennen zudem die häufig konfliktbedingte „innere Kündigung“: Das Orchestermitglied macht nur noch Dienst nach Vorschrift ohne häusliche Vorbereitung des anstehenden Programmes oder fällt vermehrt krankheitsbedingt aus.

Diese Konfliktaufzählung könnte erweitert werden durch Probleme des Kollektivs mit dem unterschiedlichen Niveau der Gastdirigentinnen und -dirigenten, Spannungen im Kollektiv aufgrund mangelnder Disziplin in der Probenarbeit, Konkurrenz in oder zwischen Registern, eine kollektive schlechte Stimmung aufgrund von wirtschaftlichen Unsicherheiten im Betrieb und noch einiges mehr. Diese Problemfelder sind aber eher situativ oder punktuell vorhanden und wurden daher hier nicht besprochen.

## VIII. Umgang mit Konflikten

Der Umgang mit Konflikten in Konzert- und Theaterhäusern ist bislang eher zurückhaltend bis restriktiv. Als Initialzündung für eine Bewusstseinsänderung in der Branche kann heute der Artikel „Musiker als Erfüllungsgehilfen. Mangelhaft: Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern:“ von Ralf Pegelhoff<sup>38</sup> gelten. Pegelhoff identifiziert darin neben fehlender Ausbildungsschwerpunkte zu Kommunikation, Führungs- und Konfliktkompetenz beim Orchestermanagement auch das Leitungssystem an deutschen Konzert- und Theaterhäusern als Ursache für fehlende Strukturverbesserungen. Führungspersonen aus Intendanz und Generalmusikdirektion sind nicht zuletzt zur eigenen Karrieregestaltung gezwungen, nach vier bis acht Jahren weiterzuziehen an ein nächstes Haus. Langfristige Entwicklungen zu begleiten und voranzutreiben ist somit nicht im Interesse der dafür aber systembedingt zuständigen Personen. Das Bewusstsein für die Anforderungen an ein zeitgemäßes Management mag sich seit dem Jahr 2007 verändert haben, die blockierend wirkenden Strukturen an Konzert- und Theaterhäusern sind allerorts gleichgeblieben.

2010 stellten im Rahmen weiterer Veröffentlichungen in „Das Orchester“ die Mitglieder des neu gegründeten Mediatoren-Netzwerkes „Der gute Ton“ fest, dass weiterhin weder Zeit noch Fähigkeiten für die Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte und die Einleitung von Veränderungsprozessen vorhanden wären.<sup>39</sup> 2016 kam es zu der bereits erwähnten Onlinebefragung unter 110 deutschen Orchestern, an der 794 Orchestermitglieder teilnahmen. Zum Zeitpunkt dieser Erhebung waren 38 Prozent der Befragten unzufrieden mit dem Konfliktmanagement ihrer Betriebe, 57 Prozent bemängelten generell die Kommunikation zwischen Führungsebene und Orchester als zu wenig, intransparent und teilweise unehrlich.<sup>40</sup> Der deutsche Orchester-tag, ein jährliches Treffen des Managements deutscher Berufsorchester, stand 2018 unter dem Motto „Bitte bleiben Sie gesund! Healthy leadership mit Managern und Musikern“. Im Podiumsgespräch zum Thema „Verstimmt: Konflikte in Teams und Gruppen“<sup>41</sup>, auch dort wieder wurden unverändert strukturelle Konfliktherde angesprochen wie häufige Führungswechsel auf Managementebene, die Struktur des Orchestermanagements, Diensterteilung, Generationenkonflikte und unklare Anforderungsprofile an stimmführende Orchestermitglieder in und außerhalb der künstlerischen Arbeit. Die Beobachtungen zum Umgang mit Konflikten in

<sup>38</sup> Ralf Pegelhoff: Musiker als Erfüllungsgehilfen. Mangelhaft: Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern. In «Das Orchester» 03/2007, S. 8-16.

<sup>39</sup> Vgl. Ulrich Ruhnke: Kompetenz- und Beratungszentrum. Das neu gegründete Netzwerk «Der gute Ton» bietet ein umfassendes Beratungs- und Hilfsangebot bei Konflikten im Orchester sowie bei Fragen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Gespräch mit Herlinde Kerschhacker, Ralf Pegelhoff und Gottlob Schmücker. In «Das Orchester» 09/2010, S. 19ff.

<sup>39</sup> Vgl. Angelo Bard u.w.: a.a.O., S. 10ff.

<sup>39</sup> [https://www.deutscher-orchestertag.de/fileadmin/PDF/DOT2018-broschuere\\_final02.pdf](https://www.deutscher-orchestertag.de/fileadmin/PDF/DOT2018-broschuere_final02.pdf), zuletzt aufgerufen am 22.07.2023.

<sup>40</sup> Vgl. Angelo Bard u.w., a.a.O., S. 10ff.

<sup>41</sup> [https://www.deutscher-orchestertag.de/fileadmin/PDF/DOT2018-broschuere\\_final02.pdf](https://www.deutscher-orchestertag.de/fileadmin/PDF/DOT2018-broschuere_final02.pdf), zuletzt aufgerufen am 22.07.2023.

Berufsorchestern sind also ebenso wie die Vorschläge zur Verbesserung über die Jahre grundsätzlich gleich geblieben.

Ein möglicher Verlauf bei der Konfliktbearbeitung wäre die Kommunikation aus dem Kollektiv in den Orchestervorstand und von diesem in die Orchesterdirektion. Der Orchestervorstand „hat darauf hinzuwirken, dass ein reibungsloser Ablauf des Orchesterbetriebes gewährleistet ist. Er wird beteiligt bei der Aufrechterhaltung der Ordnung bei allen Proben und Veranstaltungen des Orchesters, ...“<sup>42</sup> Die Vorstandsmitglieder erfahren durch die Orchesterkolleginnen und -kollegen von Problemen, besprechen diese in mehr oder weniger regelmäßig stattfindenden Treffen mit der Orchesterdirektion. Dieser kommt dann „die wichtige Aufgabe des Konfliktmanagements zu.“<sup>43</sup> Dass solche Treffen, häufig „jour fixe“ genannt, in vielen Betrieben inzwischen Standard sind, ist eine wichtige Errungenschaft. Die Effektivität, mit der Orchestervorstände in Zusammenarbeit mit dem Orchestermanagement Konflikte angehen und bearbeiten, ist hingegen weiterhin von der sozialen und Kommunikationskompetenz der beteiligten Personen abhängig, Ausbildungen diesbezüglich werden bisher nur auf private Initiative angegangen.

---

<sup>42</sup> TVK 2021, 10. Abschnitt, § 57 (1) a).

<sup>43</sup> Jan Nast, langjähriger Orchesterdirektor der Sächsischen Staatskapelle, in Sven Scherz-Schade: Vermitteln, hinhören, nachfragen. Gut geführt in künstlerischer Leitung und im Management. In «Das Orchester» 02/2016, S. 23.

## **IX. Gespräche als Präventionsinstrument**

Die Forschungsthese der vorliegenden Arbeit besagt, dass die Ein- beziehungsweise Durchführung regelmäßiger und strukturierter Feedbackgespräche in der Orchesterbranche eine konfliktpräventive Wirkung haben könne. Die damit anvisierte Form der Gespräche ist ein systematisches, geleitetes Austauschgespräch im Gegensatz zur tägliche Kommunikation zwischen Mitgliedern eines Betriebes.

### **1. Begriffliche Unterscheidung**

Es gibt in vielen Branchen verschiedene Arten von Gesprächen, die sich in Anlass, Inhalt und Ablauf unterscheiden. Für die vorliegende Arbeit und die betroffene Branche sind anlassbezogene Mitarbeitergespräche als Grundlage zu betrachten.

#### **a. Jahresgespräch oder Zielvereinbarungsgespräch**

Das Jahresgespräch ist in Wirtschaftsbetrieben weit verbreitet. Darin werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden die Erwartungen und Ziele des letzten Jahresgespräches überprüft, Ursachen für abweichende Ergebnisse analysiert und in der Folge daran angepasst Ziele für das kommende Arbeitsjahr vereinbart. Vielerorts wird das Gespräch auf der Basis von Bewertungsskalen oder inzwischen online in Form von standardisierten Fragebögen durchgeführt. Dieses einmal jährlich stattfindende, institutionalisierte Gespräch soll als zentrales Instrument zur Motivation, Förderung, Steuerung, Bindung, Einschätzung und Differenzierung von Mitarbeitenden dienen.<sup>44</sup>

#### **b. Mitarbeitergespräch als Bestandteil von Auswahlverfahren**

Diese Gespräche werden vor allem im Rahmen von Bewerbungsverfahren angewandt. Ziel ist eine genaue Beobachtung (zum Beispiel in Rollenspielen) von Kandidatinnen und Kandidaten in ihren Verhaltensweisen, Reaktionen und Kommunikationskompetenzen, um in der Folge ihre jeweilige Eignung für eine Position oder Aufgabe besser einschätzen zu können.<sup>45</sup> Im Leistungsfeedback wird dann gemeinsam mit den Bewerberinnen und Bewerbern das Ergebnis betrachtet.

#### **c. Beurteilungsgespräch**

Anlässe für Beurteilungsgespräche können Standortbestimmungen im Rahmen einer Probezeit sein. Es geht dabei um Feedback, Erwartungen und Zielvereinbarungen für die weitere Probezeit im Hinblick auf die Eignung der Person für eine Festanstellung. Als sogenanntes

---

<sup>44</sup> Vgl. Rüdiger Hossiez, Jennifer Esther Zens, Wolfram Berndt: Mitarbeitergespräche. Motivierend, wirksam, nachhaltig. Göttingen 2020, S. 106f.

<sup>45</sup> Vgl. dies., ebd., 95ff.

Prozessfeedback kann es eine wichtige Unterstützung für neue Kolleginnen und Kollegen sein, um aufzuzeigen, wo noch Verbesserungspotential ist.<sup>46</sup> Diese Form von Austausch zwischen Mitarbeitenden und vorgesetzten Personen ist besonders herausfordernd, weil „von der Sachinformation über die Beziehungsklärung bis hin zum Feedback“ viele Facetten der Zusammenarbeit angesprochen werden.<sup>47</sup>

#### d. 360°- Feedback

Dies ist ein Verfahren, um Personen systematisch und aus der Perspektive von möglichst vielen Gruppen aus ihrem Arbeitsumfeld einschätzen zu lassen. So kommen verschiedenste Blickwinkel zusammen und können der Person im Fokus Aufschlüsse darüber geben, wo sie steht und wo es Entwicklungspotential für sie gibt. Besonders kommunikative, kooperative und konfliktklärende Fähigkeiten sowie Teamführung lassen sich so bestimmen.<sup>48</sup> 360°- Feedback wird vorwiegend bei Führungspositionen und Organisationen eingesetzt.<sup>49</sup>

#### e. Feedbackgespräch

Ein Feedbackgespräch kann Lob und Kritik beinhalten und findet meist unter vier Augen statt. Es kann darin um Leistungen, Verhalten oder Beziehungen gehen. Weil Anerkennung seltener als Anlass für ein Feedbackgespräch gesehen wird, finden diese Gespräche oft aus konkreten, unangenehmen Gründen statt und haben demzufolge keinen guten Ruf.<sup>50</sup> „Ich glaube, dieser Terminus Feedbackgespräch, das hat mich im Denken gerade wahnsinnig eingeschränkt oder verleitet, so kanalisiert zu denken.“<sup>51</sup> Diese Erkenntnis sollte im Rahmen von Feedbackgesprächen berücksichtigt werden, wenn auch bei kritischen Rückmeldungen eine konstruktive, motivierende Wirkung angestrebt werden soll.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Anja von Kranitz: Feedbackgespräche. Freiburg 2020, S. 84.

<sup>47</sup> Vgl. Vgl. Rüdiger Hossiez, Jennifer Esther Zens, Wolfram Berndt, a.a.O., S. 85.

<sup>48</sup> Vgl. Anja von Kranitz, a.a.O., S. 85.

<sup>49</sup> Vgl. Rüdiger Hossiez, Jennifer Esther Zens, Wolfram Berndt, a.a.O., S. 102f.

<sup>50</sup> Vgl. Anja von Kranitz, a.a.O., S. 88.

<sup>51</sup> BF 01:53:47, Z. 657-658.

<sup>52</sup> Vgl. Rüdiger Hossiez, Jennifer Esther Zens, Wolfram Berndt, a.a.O., S. 83f.

## 2. Anwendungsmöglichkeiten in Berufsorchestern

Im Folgenden werden Überlegungen angestellt, an welchen Punkten im Verlauf eines Berufslebens als Orchestermusiker:in Mitarbeitergespräche einsetzbar wären. Dabei wird versucht, die genannten Formate „anlassbezogener Mitarbeitergespräche“ auf die Orchesterbranche zu übertragen, auch wenn es sich bei den Gesprächspartnern arbeitsrechtlich gesehen teilweise nicht um Mitarbeitende, sondern um Bewerber:innen handelt.

Besondere Aufmerksamkeit sollte im Vorfeld dem Aufbau einer konstruktiven Kommunikationskultur gelten, beispielsweise durch die Vermittlung der Grundprinzipien gewaltfreier Kommunikation.<sup>53</sup> Das Berufsleben beginnt mit dem Probespiel, der Probezeit und der Festanstellung. Im Dienstalltag dann sollen Anwendungsmöglichkeiten von Mitarbeitergesprächen anhand der zuvor beschriebenen branchentypischen Konfliktfelder betrachtet werden.

### a. Probespiel

#### i. Vorbereitung

Im Vorfeld eines Probespieles könnte zwischen Orchestermanagement und betroffenem Register ein Zielvereinbarungsgespräch zur Vorbereitung stattfinden, bei dem die Erwartungen und speziellen Anforderungen an das neue Gruppenmitglied bestimmt würden. Idealerweise sollten zu diesem Zeitpunkt im Orchester bereits Rollenklärungsgespräche stattgefunden haben, auf deren Ergebnisse zurückgegriffen werden könnte. Mithilfe einer Analyse der vorhandenen Ressourcen und Schwächen des Registers könnten die idealen Ergänzungen definiert werden. Um diese bei den Probespielkandidatinnen und -kandidaten der letzten Runde gezielt abfragen zu können, könnten zudem im Rahmen eines „Register- oder Teamgespräches“ bereits konkrete Fragestellungen festgelegt werden.

#### ii. Gesprächsrunde

Eine der letzten Runden jedes Probespieles könnte ein Auswahlgespräch beziehungsweise einen kurzen Austausch zwischen den verbliebenen Kandidatinnen und Kandidaten und den stimmführenden oder das Probespiel leitenden Orchestermitgliedern beinhalten. So hätten alle Beteiligten die Möglichkeit, einander bereits neben rein künstlerischen, fachlichen Aspekten kennenzulernen. Wichtig wäre dabei, dass die Fragen im Vorfeld mit Register und Probespielleitung abgestimmt und für jeden/jede Teilnehmer:in gleich wären.

#### iii. Qualifikation für Führungspositionen

Bei der Besetzung einer Führungsposition sollten Inhalte zur Überprüfung der benötigten Zusatzqualifikationen vorhanden sein. Dazu müssten diese im Vorfeld vom betrieblichen Kollektiv festgelegt worden sein. Im Rahmen der letzten Runden könnten sowohl die praktischen als auch die kommunikativen Fähigkeiten abgefragt werden, unter anderem in einem

---

<sup>53</sup> Vgl. Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn 2016.

Beurteilungsgespräch zwischen Registermitgliedern, Probespielleitung und Kandidatinnen und Kandidaten.

#### iv. Feedback nach Ende des Probespiels

Bisher abhängig von den jeweiligen stimmführenden Personen ist ein Feedback für alle Teilnehmer:innen eines Probespieles. Um einen möglichst großen Lerneffekt für die Kandidatinnen und Kandidaten zu gewährleisten, wären systematische Rückmeldungen in Feedbackgesprächen nach dem offiziellen Ende des Probespieles hilfreich.

### b. Probezeit

Die ersten Monate auf einer neuen Orchesterstelle gelten als Probezeit an deren Ende in einer Schlussabstimmung über die Bestätigung der neuen Mitglieder votiert. Die Probezeit gilt unter Orchestermusikerinnen und -musikern als zweiter Abschnitt im Prozess der Stellenbesetzung.

#### i. Zwischengespräche

In der Theorie ist in allen orchesterinternen Probespielordnungen ein Beurteilungs- oder Zwischengespräch als Mindestanforderung für die Probezeit vorgesehen. Durch die meist fehlende Systematisierung ist die Durchführung allerdings nicht gesichert. Nachdem Probezeiten in Berufsorchestern zwischen sechs und 18 Monate lang sein können, sollten Anzahl und Zeitpunkte dieser Gespräche daran angepasst definiert sein, personelle Zusammensetzung, Fragestellungen und Protokollierung dieser Standortbestimmungen sollten standardisiert werden. Dies ist wichtig, um eine Gleichbehandlung für alle Bewerber:innen sowie eine Reaktion auf Rückmeldungen beziehungsweise Nachbesserungsaufforderungen zu ermöglichen und schlussendlich einen sauberen, juristisch nicht anfechtbaren Anstellungsprozess zu gewährleisten.

#### ii. Abschlussgespräch

Im Rahmen der Endabstimmung über neue Orchestermitglieder findet meist ein Austausch über die Beobachtungen im Verlauf der Probezeit, speziell nach dem Zwischengespräch, statt. Erschwerend wirkt hierbei die Tatsache, dass je nach Probespielordnung die personelle Zusammensetzung von Zwischengesprächen und Abschlussgespräch unterschiedlich ist. Eine Systematisierung dieser Gesprächsformate würde einen gleichen Informationsstand bei allen Beteiligten und eine Professionalisierung des Prozesses gewährleisten. Da das neue Orchestermitglied nicht bei diesem Abschlussgespräch anwesend ist, sollte im Nachgang ein gesondertes Feedbackgespräch mit ihm/ihr erfolgen. In dessen Rahmen könnte auch ein Blick auf beiderseitige Erwartungen in der künftigen Zusammenarbeit stattfinden.

### c. Dienstag

Damit Feedback- oder Austauschgespräche im Dienstag eine Bereicherung für alle Seiten sein könnten, müssten verschiedene Fragen im Vorfeld geklärt werden. Hierbei gibt es nicht eine Lösung für alle Betriebe, jedes Orchester wird seinen eigenen Weg suchen und erarbeiten



müssen. Auch hier ist wieder ein vorgängiger Aufbau von Grundkompetenzen konstruktiver Kommunikation zu bedenken. Wo und in welcher Form könnten Mitarbeitergespräche zudem konfliktpräventiv eingesetzt werden und wie würde mit den Ergebnissen solcher Gespräche umgegangen?

Aus einer übergeordneten Perspektive könnte dieser Komplex als „Mediation ohne Konflikt“ gesehen werden. Die Stärken mediativer Verfahren wie Struktur, Vertraulichkeit und vermittelnde Gesprächsführung könnten von großem Nutzen sein. Das Konzept des auch „Deal Mediation“ genannten Verfahrens zieht einen neutralen Dritten bereits vor Entstehung eines akuten Konfliktes hinzu.<sup>54</sup> Nachfolgende Überlegungen sollen daher mit Blick auf die typischen Orchesterkonflikte erfolgen.

#### i. Diensteinteilung

Jedes Register könnte ein halbjährliches oder jährliches Teamgespräch durchführen, bei dem unter anderem die gruppeninterne Regelung der Diensteinteilung gemeinsam besprochen, reflektiert und evaluiert würde.

#### ii. Lautstärkebelastung

Die Programmierung einer Konzert- und Musiktheatersaison könnte vor ihrer definitiven Festlegung in einem Jahres- oder Saisongespräch zwischen Leitung und Kollektiv angeschaut werden, um konfliktträchtige Kumulationen von groß besetzten, lauten Werken im Vorfeld zu identifizieren und den Umgang damit zu besprechen. Grundsätzlich könnte in einem Teamgespräch des Kollektives zudem eine Sprachregelung für die Handhabung herausfordernder Situationen erarbeitet werden.

#### iii. Platzverhältnisse

Vor den Probenphasen groß besetzter Werke könnten systematisch Gespräche zur Orchesteraufstellung unter Einbeziehung von Orchesterwart:in und Stimmführungen angesetzt werden, um die Platzverhältnisse möglichst früh abzuklären. Auch hier könnte die eben genannte Vereinbarung einer Sprachregelung konfliktpräventiv wirken.

#### iv. Hierarchie

Berufsorchester haben bezüglich Gesprächen zu Rollenklärungen enormen Nachholbedarf. Die Klangkörper sollten miteinander ihre Vorstellungen bezüglich Aufgaben, Inhalten, Rechten und Pflichten der Positionen diskutieren und schriftlich festlegen. Rund um den Prozess der Stellenbesetzung könnten dann, wie weiter oben beschrieben, in strukturierten Gesprächen diese Erwartungen an Bewerber:innen kommuniziert und im Verlauf der Probezeit transparent überprüft werden. Auch für den weiteren Verlauf des Dienstlebens wären Gespräche rund um diese Thematik in verschiedenen Zusammensetzungen wichtig: innerhalb der Register,

---

<sup>54</sup> Vgl.: Jörg Schneider- Brodtmann: Deal Mediation. Mediation als Verfahren zur Verhandlungs- und Projektbegleitung sowie als Mittel zur Konfliktprävention in der Wirtschaft. Frankfurt am Main 2021. S. 8 f.

zwischen den stimmführenden Orchestermitgliedern und zwischen diesen und dem Orchestermanagement könnten so besondere oder geänderte Anforderungen besprochen beziehungsweise evaluiert, Ziele und Projekte diskutiert sowie Konflikte angegangen werden.

#### v. Qualität

Im Laufe eines Berufslebens im Orchester gibt es bislang keine Fortbildungsangebote oder -möglichkeiten. Bei Interesse oder Bedarf ist das Orchestermitglied auf eigene Konzepte und die Kooperation von Register und Management für die zeitliche Disposition angewiesen. Im Rahmen systematischer Mitarbeitergespräche könnten Wünsche und Ziele der individuellen Weiterentwicklung besprochen werden. Ressourcen des Orchestermitgliedes für den eigenen Betrieb, beispielsweise in der Vermittlungsarbeit, könnten eruiert werden und Bedürfnisse langjähriger Orchestermitglieder in Bezug auf ihre Position im Orchester in den verbleibenden Arbeitsjahren könnten strukturiert angegangen werden.

Das Thema Qualität ist sicher der empfindlichste Bereich in Mitarbeitergesprächen und benötigt explizit fachliche und kommunikative Kompetenz der Gesprächsführung. Feedback zu künstlerischen Leistungen ist unter Berufsmusikerinnen und -musikern angstbesetzt und fast ein Tabu. Orchestermusiker:innen sprechen miteinander nur in besonders vertrauensvollen und respektvollen Beziehungen über die Qualität des eigenen Spiels oder die des Gegenübers. Die systematische Implantierung von Feedbackgesprächen über fachliche Qualitäten wäre im System von Berufsorchestern zudem komplex, weil je nach Kompetenzbereich verschiedene Gesprächspartner gewählt werden müssten.

Die Kompetenzen von Orchestermitgliedern lassen sich differenzieren in technische Fähigkeiten auf dem Instrument, musikalische Fähigkeiten mit dem Instrument und soziale, kommunikative Fähigkeiten in der Interaktion. Ginge es um instrumentenspezifische Fragen, wäre die jeweilige Stimmführung anzusprechen - die ihre Tutti-Kolleginnen und -kollegen allerdings immer im Rücken hat, also in der Regel weder sieht noch einzeln hört. Musikalische Fragen wären ein Fachbereich der Künstlerischen Leitung - die aber jeweils das ganze Kollektiv im Blick beziehungsweise im Ohr hat. Das Orchestermanagement, in dessen Verantwortung der Bereich der Personalentwicklung und somit ein Feedback über soziale Kompetenzen feile, ist in die tägliche Arbeit des musizierenden Kollektivs nicht involviert und müsste ein Gesamtbild jedes Orchestermitgliedes in einem langwierigen Prozess zusammenstellen.

Die Düsseldorfer Symphoniker nehmen seit einigen Jahren an einem vom Land Nordrhein-Westfalen unterstützten Projekt teil. Im Rahmen dieses Projektes wurden durch ein Organisationsentwicklungsunternehmen die Kommunikationsstrukturen des Orchesters umfassend analysiert. Dabei wurde Bedarf an Rollenklärungen, Kommunikationskompetenzen und Gesprächsforen diagnostiziert, das Unternehmen hat in seiner Analyse explizit einen Mangel an Zeitfenstern und Formaten für Austausch innerhalb des Orchesters festgestellt. Im Rahmen

einer systemisch angelegten Struktur wurden daraufhin entsprechende Angebote zur Verfügung gestellt. Seitdem sind im Arbeitsalltag dieses Orchesters zahlreiche Gesprächsformen hinzugekommen. Das interviewte Orchestermitglied konstatiert, dass „(...) wir inzwischen eine ganz andere Kommunikationskultur in den einzelnen Gruppen haben, also die Holzbläser - wenn ein Problem auftritt, dann trifft man sich zusammen und früher hätte man sich angeschrien oder nur seine Meinung reingeknallt. Und inzwischen gibt es doch eine größere Möglichkeit, auch mal die Perspektive des anderen einzunehmen oder einfach konstruktiv miteinander an wirklich schweren Punkten zu arbeiten (...).“<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Interview RL, 00:04:40, Z. 42-47.

## **C. Methodisches Vorgehen**

### **I. Branchenübergreifende Feedbackforschung**

Feedback ist in unser aller Leben präsent. Bereits von frühester Kindheit an werden alle Interaktionen und Lernprozesse durch Rückmeldungen ständig geprüft und angepasst. Diese Rückmeldungen stellen unserer Selbstwahrnehmung eine Fremdwahrnehmung gegenüber und ermöglichen uns so, unser Verhalten aus mehr als nur der eigenen Perspektive zu betrachten. Feedback spielt demnach in der Entwicklungspsychologie eine tragende Rolle. Im Bereich der Erziehungswissenschaften ist eine Vielzahl von Studien und Veröffentlichungen zur Thematik zu finden. Ein bekanntes Beispiel ist die Hattie-Studie. Der neuseeländische Pädagoge John Hattie hatte in einer umfassenden Auswertung von 800 Metaanalysen Einflussfaktoren zusammengetragen, welche für erfolgreiche schulische Leistungen bei Lernenden verantwortlich sind – Feedback rangiert dabei weit über dem Durchschnitt. Nach der Veröffentlichung der Hattie-Studie in dem Buch „Visible Learning“ erschien 2019 der Band „Visible Learning: Feedback“<sup>56</sup>.

In der Sozialwissenschaft ist das Feedback-Konzept seit Mitte des 20. Jahrhunderts ein Begriff. Kurt Lewin, ein deutscher Sozialpsychologe, der das 3-Phasen-Modell zur Darstellung von Gruppendynamik entwickelte, entdeckte eher zufällig die Wirkung von Feedback in Gesprächen mit anderen Forschenden. Heute wird die gruppendynamische Feedback-Konzeption als „eine gemeinsame Verständigungsleistung von zwei oder mehreren Personen verstanden“.<sup>57</sup> Grundsätzlich stellen aktuelle Schriften zur Feedbackforschung fest, dass die Generationen Y und Z, also die Jahrgänge ab 1981, eine offenerere und aktivere Feedbackkultur leben, weshalb sich in den letzten Jahren die Forschung dazu intensiviert. Die in Unternehmen häufig vertretene Meinung, Mitarbeitende wollten vor allem positive Rückmeldungen, wurde von Forscherinnen der Columbia University und der Booth School of Business der University of Chicago widerlegt. Sie differenzierten in Experimenten, dass Anfänger:innen zwar noch eher Zuspruch bräuchten, mit zunehmender Könnerschaft aber das Bedürfnis nach konstruktivem, durchaus auch negativem Feedback ansteige.<sup>58</sup>

Wirtschaftspsychologie und Organisationsentwicklung unterscheiden Feedbackformate in ihrer Zielsetzung und stellen grundsätzlich fest, dass ein erfolgreicher Feedbackprozess nur dann gelingen könne, „wenn auch die Mitarbeitenden als Feedbackgebende zu

---

56 Vgl. John Hattie/Shirley Clarke: Visible Learning : Feedback. Abingdon/New York 2019. S. 10.

57 Jörg Fengler: Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim/Basel 2017. S. 18.

58 Vgl.: [https://www.managerseminare.de/ms\\_Artikel/Feedback-Forschung-Koenner-wuenschen-sich-Kritik,213024](https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Feedback-Forschung-Koenner-wuenschen-sich-Kritik,213024), zuletzt aufgerufen am 2.8.2023.

Feedbackempfängerinnen und -empfängern werden und einen echten Mehrwert für sich erleben.“<sup>59</sup> Branchenübergreifend ist Feedback heute analog und digital in verschiedensten Formaten in der Unternehmenskultur angekommen. „Sowohl wissenschaftliche Befunde als auch praktische Erfahrungen belegen, dass Feedback eine zentrale Stellschraube für Produktivität und Innovation, aber genauso für Engagement und Zufriedenheit ist.“<sup>60</sup>

Die Forschung sieht zusammengefasst in Feedback also (besonders in Anfangssituationen) Chancen zur Entwicklung von Kompetenzen, durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild wird ein Erkennen von Selbstüber- oder unterschätzung möglich, Missverständnisse können schnell geklärt und Konflikte so vermieden werden. Eine funktionierende Feedbackkultur gibt Sicherheit in der Gruppe und fördert Zusammenhalt, Motivation und Zufriedenheit.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Simon Werther: Feedback in Zeiten der Agilität. Freiburg 2020. S. 48.

<sup>60</sup> Simon Werther, a.a.O., S. 199.

<sup>61</sup> Vgl. : Anja von Kranitz: Feedbackgespräche. Freiburg 2020.

## II. Branchenspezifische Literatur zu Feedback-/Austauschgesprächen

Zwar sind in den vergangenen zwei Jahrzehnten einige Publikationen aus dem Bereich Kultur- oder Orchestermanagement hinzugekommen, aber die Forschungsliteratur zu Feedback in Berufsorchestern ist nach wie vor übersichtlich. 2005 beschäftigte sich Sabrina Paternoga in ihrer Dissertation mit der „Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf“. Sie stellte fest, dass «die Zufriedenheiten mit der Arbeitsatmosphäre und mit dem Kollegenverhältnis» die allgemeine Arbeitszufriedenheit signifikant bestimmten.<sup>62</sup> Bei ihren Untersuchungen war «Mitsprachemöglichkeiten» eine Kategorie aus dem Bereich der Personalentwicklung. Interessant war in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass diese Kategorie die Arbeitszufriedenheit wesentlich stärker determinierte, als die befragten Orchestermusikerinnen und -musiker subjektiv eingeschätzt hatten.<sup>63</sup>

2007 begann mit dem bereits erwähnten ersten Artikel von Ralf Pegelhoff „Musiker als Erfüllungsgehilfen. Mangelhaft: Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern“<sup>64</sup> eine ganze Serie von Veröffentlichungen in der Zeitschrift „das Orchester“ zum Themenkomplex Kommunikation und Personalentwicklung in Berufsorchestern.<sup>65</sup> Allen Artikeln gemeinsam ist die Einladung an Orchestermanagement und Orchestermitglieder, einen neuen Blickwinkel einzunehmen auf die Arbeitswirklichkeit und scheinbar Unverrückbares zu hinterfragen. Dabei orientiert sich Pegelhoff an der Unternehmenskultur in anderen Branchen und zeigt daran Chancen für die Orchesterbranche auf. Auch in dem 2009 in der Folge vom Gesamtvorstand der DOV/Unisono verfassten Thesenpapier sind konkrete Vorschläge zu „Konfliktmanagement, Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung in Orchestern“ veröffentlicht: klare Rollenbeschreibungen, Stärkung der innerbetrieblichen Kommunikationskultur, enge Zusammenarbeit zwischen Management und Musiker:innen, Perspektivgespräche mit neuen und älteren Mitgliedern.<sup>66</sup>

2012 beschreibt die Gesangs- und Instrumentalpädagogin Silke Kruse-Weber in ihrem Buch „Exzellenz durch differenzierten Umgang mit Fehlern“ die angstbesetzte Fehlerkultur von Musikerinnen und Musikern. Sie beleuchtet Kommunikationsdefizite in der Rückmeldung und die Chancen eines positiven, produktiven Umgangs mit Fehlern. Schlussendlich könne eine

---

<sup>62</sup> Sabine Paternoga, a.a.O., S. 263.

<sup>63</sup> Vgl. Sabrina Paternoga, a.a.O., S. 185.

<sup>64</sup> Ralf Pegelhoff, a.a.O., S. 8.

<sup>65</sup> Ders.: Gesucht! Kommunikationskultur für das Orchester. A.a.O., S. 10.

Ders.: Die Macht des scheinbar Nebensächlichen. Betriebsinterne Kommunikation beeinflusst die Produktivität wesentlich. A.a.O., S. 16.

Ders.: Und in dem Wie da liegt der ganze Unterschied. In: Das Orchester 04/2008, S. 20.

Ders.: Mobbing – (k)ein Thema für Orchester? In: Das Orchester 02/2009, S. 28.

Ralf Pegelhoff: Der gute Ton. Netzwerk für Kommunikation und Konfliktberatung in Orchestern und Theaterbetrieben. In: Das Orchester 12/2010, S. 16.

Ders.: Mitgestaltung als Motivationsanreiz. Positive Aspekte einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. A.a.O., S.20.

<sup>66</sup> Vgl.: Deutsche Orchestervereinigung DOV, Hannover 03/2009.

andere Kommunikations- oder Feedbackkultur zu weniger angstbesetztem Spiel und Austausch beitragen.<sup>67</sup>

2013 erschien „Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe“. Autorinnen und Autoren betrachten hier das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln. Im Kapitel „Leistungsthematisches Motivierungspotential von Handlungszielen am Beispiel von Zielgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter“ beschäftigt sich Verena Lewinski-Reuter mit der Auswirkung von Zielgesprächen auf die Motivation und schlägt die Anwendung der SMART-Formel vor.<sup>68</sup> Sie konstatiert daneben, dass leistungs- und motivationsfördernde Ziele mit Feedback verbunden sein sollten.

2015 nahmen an der bereits erwähnten Onlinebefragung zum Arbeitsklima in deutschen Kulturorchestern 794 Orchestermitglieder teil. Die Auswertung der Umfrage ergab: 38 Prozent der Befragten sind unzufrieden mit dem Konfliktmanagement ihres Betriebes. Nur 35 Prozent geben an, häufig Wertschätzung zu erfahren, wichtig wären den Teilnehmenden aber wertschätzender Umgang (88 Prozent), offene Kommunikation (80 Prozent) und konstruktive Kritik (72 Prozent) sowie Feedback von Chefdirigent:in/GMD (47 Prozent). In der praktischen Umsetzung wäre es allerdings ein Kraftakt für einen GMD, im Sinne der Gleichbehandlung des Kollektivs jedem Musiker einzeln außerhalb der Probenzeit Feedback zu geben.<sup>69</sup> Und schließlich würden sich erstaunliche 63 Prozent der Befragten generell mehr Feedback innerhalb ihres Registers wünschen. Die Autorinnen und der Autor sehen hier allerdings einen Widerspruch zwischen dem Wunsch der Befragten nach Feedback bei gleichzeitig ablehnender Haltung gegenüber Teamentwicklung. Sie empfehlen die Schulung in kommunikativen Techniken als Hilfestellung, um Feedback besser geben und entgegennehmen zu können.<sup>70</sup>

2018 erschien „Erste Hilfe für die Künstlerseele. Stressbewältigung, Kommunikation und Konfliktlösung im Kulturbetrieb“ von Christina Barandun. In diesem Buch wird in den Kapiteln über wertschätzende Kommunikation und Konfliktfähigkeit auf übersichtliche Art auch Feedback angesprochen. Barandun stellt die drei W-Formel des Feedbackgebens vor, nennt Beispiele aus dem Theateralltag und schlägt Übungen zum Umgang mit Kritikgesprächen vor. Sie plädiert für einen ruhigen, konstruktiven Umgang mit Kritik.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl.: Silke Kruse-Weber (Hg): Exzellenz durch differenzierten Umgang mit Fehlern. Kreative Potentiale beim Musizieren und Unterrichten. Schott Mainz, 2012.

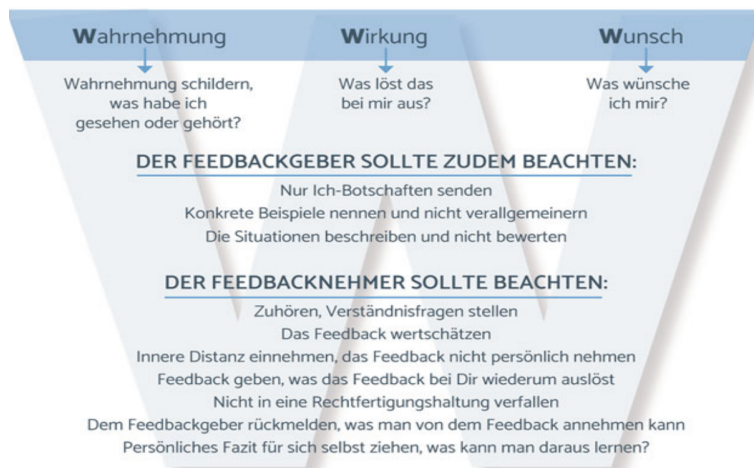
<sup>68</sup> «Die SMART-Formel: Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Terminiert.» In Andrea Hausmann/Laura Murzik (HRSG.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wiesbaden 2013. S. 139-155.

<sup>69</sup> Vgl.: Sven Scherz-Schade: Vermitteln, anhören, nachfragen. Gut geführt in künstlerischer Leitung und im Management. In: Das Orchester 02/2016. S. 23.

<sup>70</sup> Vgl.: Angelo Bard/Claudia Sautter/Claudia Seebunk: a.a.O., S. 11ff.

<sup>71</sup> Christina Barandun: Erste Hilfe für die Künstlerseele. Stressbewältigung, Kommunikation und Konfliktlösung im Kulturbetrieb. Alexander Berlin 2018. S. 143 f.

Abbildung 6: Die drei Ws des Feedbackgebers



Quelle: Armin Wunsch, Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester, S.29.

Auch Gerald Mertens beschäftigt sich in seinem 2019 in zweiter Auflage erschienenen Buch „Orchestermanagement“ in einem Kapitel mit „Leadership, Kommunikation und Personalentwicklung“. Er betont die Wichtigkeit von Wertschätzung und Lob für alle Beteiligten des Betriebes, die ganzheitliche Wahrnehmung der Mitarbeitenden als Ressource und schlägt schließlich regelmäßige Mitarbeitergespräche vor.<sup>72</sup>

2021 veröffentlichte Armin Wunsch „Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester“. Im Kapitel „Feedbackkultur – Feedbackregeln“ schlägt auch er die drei Ws des Feedbackgebers als Konzept vor. Er beschreibt zudem den „Stimulus-Hunger“ aus der Transaktionsanalyse, ein existenzielles Grundbedürfnis nach Wahrgenommen und Gesehenwerden. Dieses Bedürfnis würden demnach „Strokes“, kleine verbale oder nonverbale Aufmerksamkeits- oder Feedbackeinheiten stillen.<sup>73</sup>

Und schließlich erschien 2021 eine weitere Masterarbeit innerhalb der Branche: «Prävention für Berufsmusiker:innen als Managementaufgabe». Hannah Bregler nennt darin die Einbeziehung der Musiker:innen in Entscheidungsprozesse, regelmäßige Feedbacktreffen und transparente Kommunikation zwischen Orchester und Leitenden als gesundheitsfördernde, Motivation und Qualität steigernde Elemente, die auf- und ausgebaut werden sollten.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Gerald Mertens: a.a.O. S. 119-136.

<sup>73</sup> Armin Wunsch: Mein erfolgreiches Orchester. A.a.O., S. 28-30.

<sup>74</sup> Hannah Bregler: Prävention für Berufsmusiker:innen als Managementaufgabe. Masterarbeit, abgelegt bei Grin 2021.



### **III. Gespräche mit Vertretern der Branche zur Informationsgewinnung**

Aufschlussreich bezüglich Informationen zum Ist-Zustand von „Feedback/Mitarbeitergesprächen in Berufsorchestern“ waren mehrere Gespräche mit Personen aus dem Orchesterumfeld.

#### **1. Unisono - Deutsche Orchestervereinigung**

Gerald Mertens von Unisono berichtete von Versuchen im Rahmen des Symposiums „Orchestermusiker:in der Zukunft“ von 2015, eine moderne Probespielordnung zu erarbeiten. Ziel war, Orchestermitglieder ganzheitlicher zu erfassen, die Orchestersuche nach dem passenden Mitglied zu ergänzen durch die Interessen des betrieblichen Kollektives: Welche neuen Kolleginnen und Kollegen braucht es, welche zusätzlichen Werte für das Orchester bringt jemand mit? Die Probespielordnung sollte über das technisch-instrumentale hinaus ergänzt werden um künstlerisch-inhaltliche und sozial-kommunikative Fähigkeiten. Der Versuch einer flächendeckenden Erneuerung von Probespielordnungen scheiterte trotz Einigkeit über die Notwendigkeit eines Wandels. In Bezug auf Feedbackgespräche sieht auch Mertens eine Schwierigkeit in der Frage nach Organisation und Kompetenzverteilung: das Orchestermanagement habe bereits zu viele Aufgaben, das Personalbüro sei nur rein technisch kompetent, die künstlerische Leitung sei zu selten anwesend und der Orchestervorstand habe offiziell weder Legitimation noch kommunikative Kompetenz zur Durchführung solcher Gespräche - obwohl er im Rahmen des Probejahres dafür zuständig sei.<sup>75</sup>

#### **2. Deutscher Bühnenverein**

Auch Stephan Eschelbach vonseiten der Arbeitgeber-Gewerkschaft war seinerzeit an dem Erneuerungsversuch der Probespielordnung beteiligt. Er sieht auch heute noch das Interesse auf Arbeitgeberseite, den eigenen Bedarf durch eine Beteiligung bei der Stellenvergabe im Orchester einbringen zu können. Er schlägt hausinterne Klärungsprozesse und Austauschgespräche vor zu den Fragestellungen: Was sind aktuelle Notwendigkeiten und was kann durch Ausweitung der Bewerber:innen-Kreise gewonnen werden, wenn dadurch passendere Mitglieder gefunden werden könnten? Er plädiert für weiche Maßnahmen zur Bewusstseinsänderung, soziale Gesichtspunkte als (Haupt-)Konfliktursache sollten branchenweit bekannt sein, im konstruktiven Austausch sollte Vertrauen aufgebaut und Verständnis füreinander gefördert werden. Arbeitgeber:innen sollten öfter unbürokratisch reagieren, Arrangements und Möglichkeiten für Fortbildungen suchen und den Weiterbildungsanspruch im öffentlichen Dienst nutzen.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Gerald Mertens, Unisono, Gesprächsprotokoll vom 20.10.2022 (Anhang 1.2).

<sup>76</sup> Stephan Eschelbach, Leiter Fachbereich Theater- und Orchesterbetrieb, Deutscher Bühnenverein, Gesprächsprotokoll vom 20.4.2023 (Anhang 1.3).

### 3. Coaching für Kunst und Kultur

In einem interessanten Gespräch mit einer Coachin und Referentin des Deutschen Orchester-tages 2023 („Wir müssen reden. Eine neue Feedback-Kultur“) ging es vor allem um das „Wie“ von Feedback- und Mitarbeitergesprächen. Caroline Reinstadler sieht den Aufbau einer neuen Haltung als grundlegend: Wie begegne ich meinem Gegenüber, wie reagiere ich auf Kritik? Sie sieht großes Potential in Training und Schulung von Kommunikation. Zum Thema Feedback ist ihrer Erfahrung nach ein Selbsturteil häufig negativer als das Urteil eines Gegenübers, Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung differieren. Zuhören, Selbstreflektion, Einladung zum Perspektivwechsel und weiterer Aufbau der noch neuen Führungskultur an Kulturhäusern sind Vorschläge ihrerseits für die Entwicklung einer Feedbackkultur. Mitarbeitergespräche sollten auf der Basis einer Grundanamnese zu den Themen der beteiligten Gruppen, auf Augenhöhe und systematisiert für größtmögliche Gleichbehandlung stattfinden.<sup>77</sup>

### 4. Orchestre de Chambre de Lausanne

Im Gespräch mit einer Streicher- und Vorstandskollegin aus einem Schweizer Kammerorchester kamen Gedanken von Orchesterseite zur Sprache. Catherine Suter berichtete, dass bei ihnen - wie in den meisten Orchesterbetrieben - lange Zeit die Meinung vorherrschte, dass die Kandidatinnen und Kandidaten sich in der Probezeit selbstverantwortlich und intelligent einfügen sollten und daher keine strukturierten Gespräche notwendig seien. In den vergangenen 10 Jahren habe aber ein Umdenken stattgefunden; nachrückende junge Orchestermitglieder hätten andere Ansprüche, nun gäbe es im OCR ein Zwischengespräch. Suter formulierte verschiedene noch offene Fragestellungen: Kann man bereits nach 3-4 Monaten einen Eindruck für ein Zwischengespräch über ein neues Orchestermitglied haben? Wer führt diese Gespräche, wer hat die nötigen Kompetenzen? Wie können offene, ehrliche und konstruktive Wortbeiträge in solchen Gesprächen ermöglicht werden? Zusammenfassend sieht sie die Notwendigkeit von Leadership-Fortbildungen für Stimmführende, standardisierten Vorgaben für solche Gespräche und das Bewusstsein dafür, dass „schlecht geführte Feedbackgespräche schädlicher sind als fehlende“.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Caroline Reinstadler, Coaching für Kunst und Kultur, Gesprächsprotokoll vom 26.4.2023 (Anhang 1.4).

<sup>78</sup> Catherine Suter vom Orchestre de Chambre de Lausanne, Gesprächsprotokoll vom 14.10.2022 (Anhang 1.1).

## **IV. Qualitative Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Orchesterorganisationen**

### **1. Auswahl der Interviewpartner:innen**

Das Herzstück dieser Arbeit sind acht Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Orchesterbranche (Siehe Anhang 1). Die Auswahl der Gesprächspartner:innen erfolgte unter folgenden Gesichtspunkten: Neben einer aktuellen Berufstätigkeit in der Branche sollte eine zusätzliche Qualifikation den Expertenstatus bestärken. Diese Qualifikationen sollten aus dem Bereich Kommunikation, Konfliktklärung, Personalentwicklung oder auch Vorstandsarbeit kommen. Fünf Personen sind aktive Orchestermusiker:innen, die Auswahl hat sich dabei mehr an den Zusatzqualifikationen als an einer Registerzugehörigkeit orientiert. Es sind zwei Streicher:innen (aus einem großen und einem mittelgroßen Register), zwei Holzbläser:innen und eine Person aus den Schlagwerken vertreten. Vier der Orchestermusiker:innen sind ausgebildete Mediatorinnen und Mediatoren und engagiert in verschiedenen Orchestergremien, ein Orchestermitglied ist langjährig engagiert in Vorstandsarbeit und Diensterteilung. Zudem wurden zwei Personen aus dem Orchestermanagement und eine Person aus künstlerischer Leitung befragt. Diese drei Interviewpartner:innen haben zusätzlich zu ihrer fachlichen Qualifikation Berührungspunkte mit Konfliktbearbeitung, Change-Prozessen und Coaching. Damit sind verschiedene Perspektiven aus dem Orchester und dem unmittelbaren Umfeld des Orchesters vertreten. Die Befragten kommen zudem aus verschiedenen Betriebsgrößen und Regionen Deutschlands. Alle angefragten Personen waren offen, interessiert und spontan bereit zu einem Interview.

### **2. Interviewleitfaden**

Die Interviewfragen (Siehe Anhang 2) wurden in drei Blöcke unterteilt. Die Themenkomplexe bewegten sich vom Allgemeinen zum Spezifischen, von der „Innerbetrieblichen Kommunikationskultur“ über „Stellenbesetzung“ zu „Mitarbeitergesprächen“. In allen drei Komplexen wurden zunächst die Ist-Zustände und vorhandene Beispiele abgefragt, in der Folge Einschätzungen und Bedarf eruiert. Den Abschluss bildete ein Brainstorming zum Ausblick auf strukturierte Austauschgespräche im Dienstalltag. Eine erste Version des Leitfadens wurde einem Pre-Test unterzogen und in der Folge angepasst. Die Fragen wurden zudem möglichst offen formuliert.

### 3. Auswertung der Interviews

#### a. Transkription

Die Interviews wurden mit amberscript verschriftlicht, dabei wurden Wiederholungen gelöscht und die Sätze, besonders in der Arbeit zitierte Aussagen, wurden weitgehend geglättet. Einleitende und abschließende, inhaltlich nicht relevante Teile wurden entfernt. Allen Befragten war vor Gesprächsbeginn Vertraulichkeit und die Möglichkeit zur Skriptdurchsicht zugesichert worden. Den drei Befragten, die diese Möglichkeit wahrnehmen wollten, wurde das bearbeitete Skript zugesandt und in der Folge gewünschte Änderungen vorgenommen. In einem Zitat wurde eine erwähnte Fachgruppe zur Anonymisierung durch Punkte in eckigen Klammern ersetzt. Bei allen Zitaten kennzeichnen Punkte in runden Klammern, dass dem zitierten Text Textteile vorausgegangen oder gefolgt sind, die aber inhaltlich im jeweiligen Zusammenhang nicht relevant waren.

#### b. Codierung

Anhand der Interviewergebnisse wurden die drei Kategorien „Datenerhebung, Kommunikationskultur und Feedbackgespräche“ identifiziert. Diesen wurden Farben zugeordnet, die wiederum in Schattierungen zu Unterkategorien abgestuft wurden (siehe Anhang 3). Mithilfe dieses Farbcodes wurden in den Interviewskripten alle relevanten Textstellen mit theoretischer Qualität gekennzeichnet. Dabei kamen manchmal verschiedene Kategorien für eine Zuordnung infrage. In diesen Fällen wurde versucht, so nah wie möglich an der jeweiligen Fragestellung und der Forschungsthese zu entscheiden. In weiteren Schritten wurden alle Schriftteile einer Farbe zusammengestellt, nach inhaltlichen Zugehörigkeiten sortiert, paraphrasiert und mit den Namens Kürzeln der Interviewpartner:innen, die sie genannt hatten, versehen (siehe Anhang 4).

#### c. Blickwinkel

Der Autorin ist bewusst, dass ihre Interviewpartnerinnen und -partner aufgrund ihrer zusätzlichen Qualifikationen eine andere Perspektive auf die Thematik haben als ein Orchestermitglied ohne Kenntnisse über Kommunikation und Konfliktarbeit. Da aber gerade dieser qualifizierte Blickwinkel die Wahrnehmung von innerbetrieblichen und zwischenmenschlichen Prozessen schärft, kann er nach Meinung der Autorin im Fall der vorliegenden Arbeit eher als Bereicherung denn als Einschränkung gelten.

## **D. Hauptteil**

### **I. Datenerhebung**

Um die weiteren Äußerungen der Interviewten einordnen zu können, wurden sie zunächst befragt zum Ist-Zustand in ihren Betrieben in den Bereichen Partizipation und Mitsprachemöglichkeiten, Engagement von Orchestermitgliedern außerhalb der künstlerischen Arbeit und im Prozess der Stellenbesetzung. Beim Betrachten der farblich codierten Interviewtexte sind die Farben dieses Komplexes auffällig wenig vertreten. Speziell waren hierbei die Ergebnisse zweier Interviewpartner:innen: Beide waren ernüchtert und unzufrieden mit ihren Betrieben und vermissten Foren für Engagement und Gremien, die in den vergangenen Jahren abgeschafft worden waren oder eingeschlafen waren. Beide nannten als Gründe für Motivationschwund und schwierige Atmosphäre im Orchester mangelnde Wertschätzung und fehlende Unterstützung von Managementseite.

#### **1. Partizipation**

In vorhandener Literatur und Forschung wurde mehrfach auf die Bedeutung von Mitsprachemöglichkeiten hingewiesen. Daher wurde nach einem funktionierenden Austausch im Orchester, zwischen Orchester und Administration sowie nach vorhandenen Gremien und Kommissionen gefragt. In allen Häusern gibt es einen Orchestervorstand, in den staatlichen Betrieben einen Personalrat, in den städtischen einen Betriebsrat und jeweils Gewerkschaftsdelegierte. Sechs Befragte kennen eine bewertende Abstimmung nach der Arbeit mit Gastdirigentinnen und -dirigenten. Immerhin die Hälfte nannte noch eine an das Orchester angeschlossene Akademie, Kammermusik, eine Findungskommission für Chefdirigentinnen und -dirigenten und regelmäßige jours fixes als feste Bestandteile der Mitsprache sowie in verschiedener Form und Bezeichnung eine Beteiligung an der Repertoire- und Gastkünstler:innen-Auswahl. Andere Gremien oder Kommissionen wurden nur noch vereinzelt genannt (Findung Konzertmeister:in, Labelausschuss, Vermittlung, Start-up).

Zusammengefasst: Offiziell vorgesehene Gremien sind in den Betrieben aller Befragten installiert, Mitsprache bei Bewertung und Besetzung von künstlerischen Leitungspersonen ist häufig möglich. Weitere Formate sind hingegen nur vereinzelt vorhanden und abhängig von individuellen und personellen Gegebenheiten.

## 2. Engagement

Wie sieht es aus mit Engagement für das Kollektiv und Treffen von Orchestermitgliedern neben der künstlerischen Arbeit? Branchenweit besteht Einigkeit über die teambildende und gemeinschaftsfördernde Wirkung von gemeinsam verbrachter Zeit in einer betriebseigenen Kantine und auf Tourneen. Die pandemiebedingte Reduktion von Tourneen und das Fehlen einer Kantine wirkte sich denn auch bei der Interviewten eines reinen Konzertorchesters auf die gesamte Orchesteratmosphäre aus. Nicht unbedingt jährlich, aber regelmäßig kennen alle Interviewten ein Orchesterfest. Daneben gibt es bei fünf Orchestern zumindest in einzelnen Registern Gruppentreffen, was als wichtig empfunden wird, denn „Das Orchesterkollektiv ist so inhomogen von Natur aus.“<sup>79</sup> Vier der Musiker:innen haben eine Ausbildung zum/zur Mediator:in absolviert, eine Teilnehmerin hätte zudem gerne eine Weiterbildung in diesem Bereich gemacht, der nötige Bildungsurlaub wurde aber nicht genehmigt. Eine Person berichtete von hohem Einsatz der Musiker in der Vermittlung, bis der Bereich „massiv zusammengespart“ wurde. „Und da sind natürlich viele Kollegen auch echt enttäuscht und wollen nicht mehr, weil sie merken, es wird nicht entsprechend von der Leitung honoriert.“<sup>80</sup> Weiter stellte diese Person fest: „Wenn ich motivierte Mitarbeiter habe, dann mache ich auch mehr, als der Plan mir vorgibt.“<sup>81</sup> Einzelne Engagements waren noch: „Musiker zum Anfassen“ Sinfonikerstand in Konzertpausen, „Agenda des partnerschaftlichen Arbeitens“, Klimateam „Orchester des Wandels“/Nachhaltigkeit, Aktion über lokale Presse „Musik verschenkt“.

Zusammengefasst: Es besteht bei allen Befragten aus eigenem Erleben Einigkeit über die Bedeutung gemeinsam verbrachter Zeit außerhalb der künstlerischen Arbeit. Ebenso haben viele die Erfahrung gemacht, dass regelmäßige Treffen der Fachgruppen wichtig sind beziehungsweise wären. Die Systematisierung solcher außerdienstlichen Gespräche und Engagements der Orchestermitglieder im und für den Betrieb scheint aber abhängig von der wertschätzenden Unterstützung durch den Arbeitgeber.

---

<sup>79</sup> TL 00:18:15, Z. 127.

<sup>80</sup> TL 00:53:13, Z. 372 und 377-378.

<sup>81</sup> TL 01:24:04, Z.637-638.

### 3. Stellenbesetzung

Welche Elemente werden bei den Probespielen abgefragt, wie läuft die Probezeit ab und wie ist der Austausch zwischen Orchester und Kandidatinnen und Kandidaten in diesem Rahmen? Bei allen Befragten wird grundsätzlich das Standardprogramm gehört, bei der Hälfte gibt es zusätzlich auch Kammermusik-Elemente. In einem Fall wären Kammermusik und Gespräche im Probespiel gewünscht, konnten aber noch nicht realisiert werden wegen fehlender Strukturen. Im Rahmen von Akademie- und Konzertmeister:innen-Probespielen wird das Prozedere bereits öfter um Kammermusik und Gespräche erweitert, die Hälfte der Befragten erlebte hier erfolgreiche Neuerungen.

Einen spannenden Weg geht das Orchester einer Gesprächspartnerin: Die Probespielordnung wurde gesplittet, jede Fachgruppe kann nun zwischen der traditionellen Literatur und Abfolge oder einer freien Gestaltung wählen. So gab es für Führungspositionen Vorprobespiele mit gemeinsamer Kammermusik und Gesprächen, in anderen Fällen haben Orchestermitglieder bei den abgefragten Orchesterstellen mitgespielt.

Ein Interviewpartner berichtet von der Akademie seines Orchesters, die speziell auf die Ausbildung von Führungskräften ausgerichtet ist: „Sie kriegen auch kommunikative Sachen, Schulungen im Bereich Konfliktmanagement: Wie gehe ich mit der Gruppe um, wie motiviere ich eine Gruppe, wie annonciere ich eine Gruppe? Wie funktioniert Führung?“<sup>82</sup> Davon profitieren auch die Orchestermitglieder, denn „(...) über diesen Umweg über die Akademie - den Ausbildungsplan haben wir nämlich gemeinsam erarbeitet mit den Stimmführenden, da haben wir eben diese Kriterien: ‚Was sollen die lernen, was müssen die können am Ende, damit sie erfolgreiche Stimmführer:innen werden können?‘ - versuche ich das dann rückzukoppeln.“<sup>83</sup>

Interessanterweise werden Mentorenprogramme häufiger für Akademistinnen und Akademisten angeboten als für neue Orchestermitglieder im Probejahr. Nur ein Haus der acht Befragten kennt daneben ein Pflichtenblatt, ein weiteres Orchester ist gerade bei der Erarbeitung eines solchen.

Auf die Interviewfrage „Wie wichtig finden Sie ein strukturiertes Gespräch im Probejahr, von 1 (sehr wichtig) bis 6 (unwichtig)?“ antworteten 7 Interviewte mit „1, sehr wichtig“, einmal wurde „2“ genannt. In den Häusern aller Befragten findet auch mindestens ein Zwischengespräch in der Probezeit statt, in zwei Fällen mehrere im Abstand von jeweils drei Monaten. Die personelle Zusammensetzung ist unterschiedlich, aber überwiegend finden die Gespräche ohne Kandidatin oder Kandidaten statt. Der Orchestervorstand ist für Organisation und Protokollierung zuständig, der Prozess ist allerdings nicht automatisiert. Wie die Ergebnisse dieser

---

<sup>82</sup> BF 00:29:46, Z. 224-227.

<sup>83</sup> BF 00:48:48, Z. 354-359.

Zwischengespräche an die Kandidatin, den Kandidaten kommuniziert werden, ist ebenfalls nicht klar festgelegt und von den jeweils verantwortlichen Personen abhängig.

Der Austausch zwischen den Kandidatinnen und Kandidaten im Probejahr und den Orchestermitgliedern findet überall informell statt oder über den Orchestervorstand, wo vorhanden zusätzlich über Mentor oder Mentorin. Zwei Personen beschrieben aber den Austausch als zäh, gehemmt und eher im Hintergrund ablaufend.

Die künstlerische Leitung ist selten beteiligt am gesamten Prozess, obwohl ein Gesprächspartner hier eine verschenkte Chance sieht: „(...) fragt doch mal einen Gastdirigenten, der völlig unvoreingenommen reinkommt: ‚Wie war denn die Zusammenarbeit, wie hat dir das gefallen, klanglich?‘ das wird viel zu wenig abgefragt. Das ist eine Riesenchance, glaube ich, gerade bei Gästen, die ein frisches Ohr haben und nicht irgendeine Voreinstellung oder Wissen, was im Orchester sowieso schon schwelt.“<sup>84</sup> Die administrative Leitung ist aus diesem Prozess quasi ausgeschlossen, weshalb es bei einer Person nach bestandener Endabstimmung ein Onboarding-Gespräch zwischen Intendanz und neuem Mitglied gibt: „(...) wie die Personen das Orchester sehen, was meine Sichtweise oder was mir wichtig ist; welche Möglichkeiten gibt es, sich einzubringen, um das nochmal zu verstärken, und eine neuere Sichtweise auf einen Betrieb zu hören. Es ist einfach extrem spannend, diesen Dialog anzufangen (...)“<sup>85</sup>.

Zusammengefasst: Die Orchester öffnen sich (wo vorhanden zunächst über eine Akademie) zunehmend für neue Elemente in Probespielen und machen gute Erfahrungen damit. Für Transparenz und Vergleichbarkeit scheinen auch hier feste, gleichbleibende Strukturen wichtig. Es besteht zudem der Wunsch nach einer perspektivischen Erweiterung des Blickes auf Probejährlinge. Mentoring für Akademistinnen und Akademisten wird als positiv und wichtig erachtet, für Mitglieder im Probejahr wird es hingegen kaum angeboten. Zwischengespräche finden statt, sind aber in der Mehrheit nicht verbindlich geregelt.

---

<sup>84</sup> MB 00:20:15, Z. 176-180.

<sup>85</sup> BF 00:41:01, Z. 285-289.



## II. Innerbetriebliche Kommunikationskultur

Die Fragestellung zum Einstieg in diesen Komplex war, was gut sei und wo noch Bedarf besteht. Des Weiteren wurden Beispiele für einen funktionierenden Austausch gesammelt und nach einem Gesprächsforum für Erwartungen und Wünsche aus Orchester und Leitung gefragt.

Wieder ist die Betrachtung der farblich codierten Texte aufschlussreich. Die Farben für den Komplex der innerbetrieblichen Kommunikation sind großflächig vertreten. Bei genauerer Analyse kann man aber feststellen, dass Aussagen zur Kommunikation zwischen Orchester und Leitung überwiegen, die Aussagen zur Kommunikation im Orchesterkollektiv sind selten, kürzer und inhaltlich durchmischter. Im Überblick gibt es daneben auch hier wieder die zwei schon identifizierten Extreme: auf der einen Seite die beiden Orchestermittglieder, die „kein gutes Miteinander“, „keine Kommunikation“ erleben - Infomails der Intendanz während des Lockdowns wurden trotz anhaltenden Interesses der Orchestermusiker:innen wieder abgeschafft, Wünsche nach Gesprächen oder Kommunikationsschulungen wurden abgelehnt, die schlechte Kommunikation im Betrieb belastet und führt zu einem hohen Krankenstand: „(...) wenn es einem mental nicht gut geht, dann spielt man nicht gut, und man ist verspannt, und dann gibt es gesundheitliche Probleme.“<sup>86</sup>

Auf der anderen Seite stehen auch zwei Betriebe: zum einen das Orchester, das durch ein öffentlich finanziertes Projekt professionelle Personalentwicklung erfährt. Dort gibt es jährliche Mitarbeitergespräche mit den Fachgruppen: „Das Ganze läuft eigentlich unter Gesundheitsschutz, dass eine möglichst angenehme Arbeitsatmosphäre letztendlich der Grund sein soll. Ja, es gibt die Möglichkeit, sich regelmäßig über Probleme auszutauschen, und das Ziel von unserem Programm ist auch, dass die künstlerische und administrative Seite das mehr begleitet, also erst mal mehr feedbacked (...)“<sup>87</sup>. Ein „Stammtisch“-Format hat von früher konfrontativer zu offener Gesprächskultur geführt, durch Workshops zu Feedbackkultur, Kommunikation oder Rollenverständnis wurde die Kommunikationskultur verbessert: „(...) bei uns ist es so was von normal geworden, dass Leute, die sagen, ich möchte diesen Stress nicht bis zum Schluss, ich möchte runter gehen auf eine andere Stelle, darüber offen sprechen bei uns in diesem Programm und das wird aber auch durch den Intendanten angestoßen.“<sup>88</sup>

Das weitere Beispiel ist ein Orchester, das gerade einen Change-Prozess durchläuft: Hier wurden verschiedene Informations- und Austauschformate zwischen Leitung und Orchester eingeführt. „(...) diese Herausforderung, dass interne Kommunikation wirklich funktioniert und durchdringt, das ist tatsächlich etwas, was mich beschäftigt, ich versuche, es zu systematisieren und zu verstetigen, im Sinne von Formen schaffen, die zu bestimmten Zeiten zu gewissen

---

<sup>86</sup> TL 00:10:50, Z.72-74.

<sup>87</sup> RL 01:00:59, Z. 562-567.

<sup>88</sup> RL 01:00:59, Z. 552-555.

Inhalten Informationen senden. Und andererseits versuche ich Gefäße zu schaffen, die jetzt nicht in dieser stoischen Regelmäßigkeit stattfinden, sondern eher inhaltgetrieben sind. Aber dass es halt so eine Vorstrukturierung gibt von Informationen und dann aber auch immer noch die Ebene von quasi freiem Vorgehen, situativbedingt.“<sup>89</sup> In diesem Betrieb gibt es einen „Friday-flash“ per Mail mit Informationen aus allen Abteilungen, den „Kummerkasten“ als offenes Gesprächsformat zwischen Orchester und Leitung und ein monatliches Informationsformat „Dienstplanung“.

## 1. Kommunikation im Orchester

Zum Austausch zwischen den Orchestermitgliedern kamen folgende Statements: „(...) habe ich jetzt mit meiner Position (Orchestermanagement) tatsächlich viel öfter das Gefühl, die Musiker stehen eher bei mir, wenn sie ein Problem mit einem Kollegen innerhalb des Orchesters haben, als überhaupt mal erst mit dem Kollegen selbst zu sprechen oder auch sich beispielsweise an die Gremien zu wenden, insofern die involviert sein könnten.“<sup>90</sup> Dieselbe Interviewpartnerin berichtet von ihrer Erfahrung, „(...) dass Musiker so eine Barriere haben, einfach mal eine Problematik bei einem Kollegen anzusprechen. Also das muss ja überhaupt nicht böse formuliert sein, man muss ja auch gar nicht gleich so auf Krawall gehen. Aber diese Feedbackkultur oder auch einfach das Äußern von Kritik, auch diplomatisch formulierter Kritik, die einen auch weiterbringen kann, da haben wir in Orchestern noch einen weiten Weg hin.“<sup>91</sup> In der Konsequenz beobachtet sie: „(...) aber anstatt dann zu einem frühen Zeitpunkt reinzugehen und zu sagen: ‚Hey, das fand ich persönlich jetzt irgendwie nicht gut, was du da in der Probe gemacht hast oder wie du dich dem Kollegen XY gegenüber verhalten hast‘, sondern man lässt das so aufbauschen und irgendwann machts puff, und dann vergreift man sich selbstverständlich im Ton. Denn das kennen wir auch alle: wenn sich was anstaut, dann explodiert es halt dann, und dann clashen da gleich zwei.“<sup>92</sup>

Ein Gesprächspartner sieht in diesem Bereich den Orchestervorstand als wichtiges Gremium: „In der Zeit, als ich Orchestervorstand war, war für mich das Maß aller Dinge letzten Endes: ‚Ich muss versuchen, mit allen im Gespräch zu bleiben‘ (...).“<sup>93</sup> „Diese Akzeptanz aufzubauen, ist kein Selbstläufer. Daran muss man arbeiten, und das ist, glaube ich, das Wertvollste (...).“<sup>94</sup> Er konstatiert aber auch: „Man muss sich ein gewisses, dickes Fell erarbeiten, man kriegt es dann leider auch mal ab, man wird angeschossen, das muss man aushalten können und von seiner eigenen Person trennen können.“<sup>95</sup>

---

<sup>89</sup> BF 00:00:57, Z. 17-24.

<sup>90</sup> CB 00:01:45, Z. 12-16.

<sup>91</sup> CB 00:07:21, Z. 63-68.

<sup>92</sup> CB 00:08:21, Z. 76-82.

<sup>93</sup> TL 00:01:00, Z. 7-8.

<sup>94</sup> TL 00:01:00, Z. 19-21.

<sup>95</sup> TL 00:01:00, Z. 32-34.

Zwei langjährigen Orchestervorstände monierten in den Gesprächen, dass der vertrauliche Umgang mit Inhalten von Orchesterversammlungen ein Problem sei, oft würden noch während der Diskussion Äußerungen weitergeschickt, oder im Nachgang im Stimmzimmer offener und härter kritisiert als in der Versammlung. Eine Interviewpartnerin stellt fest: "(...) es wäre total gut, wenn wir so Gruppentreffen hätten."<sup>96</sup> "(...) hilfreich, einfach um auch Dinge abzufangen, solange sie noch Mäuse sind und noch nicht Elefanten."<sup>97</sup> „Also, es muss die Zeit dafür letztendlich gestellt werden, muss man sagen, das ist ja immer das Problem. Alles, was neben dem normalen Dienstbetrieb, also neben Proben und Konzerten läuft, ist ja immer on top. Und ich würde mir zum Beispiel total wünschen, dass wir davon ein bisschen wegkommen, weil es wirklich so gefüllt ist, dass man sich on top nicht mehr vorstellen kann, sondern dass das halt von vornherein als Arbeitszeit eingeplant werden muss (...).“<sup>98</sup>

Zusammengefasst: In diesem Bereich ergibt sich das Bild, dass die Kommunikationskultur in Orchestern im reibungslosen Miteinander grundsätzlich funktioniert, dass in schwierigeren Konstellationen oder für eine konfliktpräventive Wirkung aber Strukturen und Professionalisierung nötig wären. Dafür würden die Orchester, mindestens aber die Vorstandsmitglieder, fachliche Unterstützung und Schulungen brauchen. Die erforderlichen Formate bräuchten zudem idealerweise einen Platz im Dienstatag.

## 2. Kommunikation zwischen Orchester und Leitung

Wo die Leitung im selben Haus ist wie die Musiker:innen und das Management grundsätzlich offene Türen hat, ist offensichtlich schon viel gewonnen: „Die Barriere zwischen Musiker und Management war an der Stelle eigentlich ganz gut aufgebrochen, weil man ganz ungezwungen auch nach einer Probe einfach mal kommen konnte, wenn man mit der Intendanz sprechen wollte.“<sup>99</sup> Ebenso wurde dreimal genannt, dass „(...) jours fixes oder Meetings wöchentlich oder in einem gewissen Abstand immer sehr hilfreich sind, einfach auch, um alle im Team auf den Stand zu bringen (...).“<sup>100</sup> Ein Orchestermusiker begründete die Bedeutung regelmäßiger Treffen zusätzlich mit ihrer Chance zur Prävention: „Man kann sich ja auch einfach mal miteinander treffen und sagen: ‚Es ist soweit alles okay, und das müssen wir mal im Blick behalten‘, ist ja auch in Ordnung. Aber dass man sich mal regelmäßig sieht und nicht erst, wenn die Hütte am Brennen ist.“<sup>101</sup>

Daneben wurde gefragt, wie im Nachgang solcher Gespräche mit den besprochenen Themen verfahren wird. Zwei Personen stellten fest, dass bei ihnen Themen zwar schnell auf den Tisch,

---

<sup>96</sup> PS 00:20:33, Z.148.

<sup>97</sup> PS 00:22:32, Z. 159-160.

<sup>98</sup> PS 00:22:32, Z. 166-172.

<sup>99</sup> CB 00:02:37, Z. 24-27.

<sup>100</sup> CB 00:03:17, Z. 39-40.

<sup>101</sup> TL 00:54:24, Z. 387-390.

aber nur langsam wieder runter kämen, also weiter bearbeitet würden. Interviewpartner von Leitungsseite hatten auch negative Erfahrungen mit unhaltbaren Versprechungen gemacht. Eine Person der Leitungsebene sagte dazu: „Ich habe eigentlich gute Erfahrungen gemacht, muss ich sagen, ich versuche es natürlich vorzuleben (...). Orchester spüren natürlich sehr schnell, wenn da konstruktive Vorschläge kommen, ob die alle weggebügelt werden (...). Also das leben wir ja vor und das habe ich eigentlich immer so erlebt, in beide Richtungen. Je mehr ich diese Offenheit zeige, desto mehr erfahre ich diese Offenheit auch. Wenn ich dann einen Wunsch habe, ist es eigentlich nie ein Problem, weil die merken, okay, der ist auch offen für irgendwas, und wenn man dann aber so Prinzipienreiterei betreibt, dann stößt man natürlich ganz schnell an Grenzen.“<sup>102</sup> Und schließlich folgert er: „Ich habe oft das Gefühl, dass ein gewisser Frust in Orchestern ist, weil man suggeriert, es können Dinge angesprochen werden, aber wenn man sie anspricht, ändert sich nichts und daraus entsteht dann so eine lack of motivation.“<sup>103</sup>

In verschiedenen Formen kommt bei allen Gesprächspartnerinnen und -partnern die Erkenntnis zur Sprache, dass der Aufbau einer funktionierenden Feedback- und Kommunikationskultur Gegenseitigkeit, Vertrauen und verlässliche Vertraulichkeit braucht (MB, PS, TL, HPA, RL) und ein Prozess ist (BF, CB, MB, PS). „Das muss gepflegt werden natürlich und das muss gewollt werden von allen Seiten.“<sup>104</sup>, ein „(...) Bereich, der nie fertig ist und auch nie ausreichend entwickelt, wo man immer mal wieder vor die Herausforderung gestellt wird, dass Informationen, die wichtig sind, aus einer Perspektive nicht durchdringen oder nicht in der Form durchdringen, wie man sie gerne hätte.“<sup>105</sup> Diese Wahrnehmungen scheinen sich zwischen Orchestermitgliedern und Personen der Leitungsebene nicht wesentlich zu unterscheiden.

Zusammengefasst: Wo regelmäßige Informations- oder Austauschgespräche zwischen administrativer beziehungsweise künstlerischer Leitung und Orchestermitgliedern oder -vertretern eingeführt wurden, ist das Echo von allen Beteiligten sehr positiv. Wenn diese Kommunikation aufrichtig und offen ist, entsteht daraus eine konstruktive, kooperative und konfliktpräventive Betriebskultur.

---

<sup>102</sup> MB 00:03:34, Z. 21-25 und 27-31.

<sup>103</sup> MB 00:05:21, Z. 42-45.

<sup>104</sup> MB 00:34:39, Z. 302-303.

<sup>105</sup> BF 00:00:57, Z. 11-14.

### 3. Kommunikation im Prozess der Stellenbesetzung

In diesem Bereich findet sich organisationsbedingt der größte Unterschied zwischen den Aussagen der Orchestermitglieder und der Leitungsebene, die ja im Prozess weitgehend nicht beteiligt ist. „Ich habe mich da nie eingemischt, für mich war immer relevant: ‚Was ist denn das Ergebnis?‘ (...)“<sup>106</sup> Diese Person in Leitungsfunktion kommuniziert dabei ihrem Orchester durchaus: „Es sind eure potenziellen neuen Kollegen und ihr solltet denen auch diesen Respekt entgegenbringen, dann auch die entsprechenden Gespräche und eine Feedbackkultur einfach umzusetzen. (...) für mich ist es so eigentlich ein Miteinander von alten und neuen Kollegen, um eine gute Basis miteinander zu finden, ohne dass es aufgezo-gen ist von oben.“<sup>107</sup> Die Person sieht einerseits den Idealfall, dort „(...) gliedert sich die Kandidatin, der Kandidat schnell ins Kollektiv ein, findet sich schnell eine Freundesgruppe, in der man sich auch mal gegenseitig wirklich Feedback gibt.“<sup>108</sup>

Aber sie erlebt in ihrer leitenden Funktion auch anderes: „Ich weiß, dass sich Kollektive gerne im Hintergrund über Dinge, die ihnen an einer Person nicht passen, mit anderen Kollegen austauschen. Ich habe sehr selten erlebt, dass man das vor Probejahrskandidaten, -kandidatinnen auch offen besprochen hat.“<sup>109</sup>

Die Orchestermusiker:innen unter den Befragten finden es zunächst zwar wichtig, „die Leute machen lassen, so dass sie erst mal ein paar Projekte spielen können, sich entwickeln können, und dann eben Feedback geben.“<sup>110</sup> „Ich denke mir eigentlich, dass das gut ist, so wie es ist. Erstens ist es nicht formalisiert, das heißt, die künstlerische Arbeit wird wirklich im Miteinander der Menschen erschaffen und es wird dann von jedem Mitglied erwartet, dass es sich eben auch rührt und meldet und nachfragt oder Dinge einfach mal einbringt, ohne dass es dafür einen Paragraphen geben muss. Das heißt, es wird von einem neuen Mitglied erwartet, dass es aus sich selbst heraus vorstellig wird beim Kollegen (...).“<sup>111</sup>

Dabei ist sehr wohl ein Bewusstsein der Verantwortung des Kollektivs gegenüber den neuen Kolleginnen und Kollegen vorhanden: „Dass die nicht jeder wahllos zuballert, was gefällt, was nicht gefällt, sondern dass man es in Wege leitet und dann alle drei Monate mit denen und natürlich auch mit den Gruppen spricht.“<sup>112</sup>

Selbst die Person, in deren Orchester eine gute Kommunikation und Streitkultur herrscht, beobachtet aber, ein Orchester sei „eine komplexe Gruppe, in der widerstreitende musikalische Meinungen vorherrschend sind, wo dann die Kandidatin, der Kandidat gar nicht mehr weiß,

---

<sup>106</sup> CB 00:25:50, Z. 262-263.

<sup>107</sup> CB 00:27:19, Z. 299-302 und 304-310.

<sup>108</sup> CB 00:22:32, Z. 227-229.

<sup>109</sup> CB 00:22:32, Z. 223-226.

<sup>110</sup> AK 00:14:40, Z. 161.163.

<sup>111</sup> HPA 00:30:19, Z. 344-349.

<sup>112</sup> RL 00:06:09, Z. 70-72.

auf wen er hören soll. Dann muss das zuvor mal gefiltert werden.“<sup>113</sup> Eine andere Person sieht ebenfalls die Notwendigkeit, „(...) den Kandidaten nicht mit zu vielen Menschen zu erdrücken, sondern ihm immer eine Quintessenz von den Anforderungen, die man vielleicht noch zu stellen hat, wertschätzend irgendwie mitzuteilen (...).“<sup>114</sup>

Die Bedeutung von Zwischengesprächen in der Probezeit wird also von keinem/keiner Gesprächsteilnehmer:in infrage gestellt: „Es ist natürlich auch immer so ein Forum, wo alle mal ihre Meinung sagen können – wofür es halt später irgendwie kein Forum mehr so gibt.“<sup>115</sup> „Zum Beispiel Probespiele, Anstellungen - wenn da die Diskussion und das Gespräch zur Regelmäßigkeit wird, dann gewöhnt man sich daran, man gewöhnt sich daran, sich zu äußern, man gewöhnt sich auch daran, dass man gehört wird und angehört wird.“<sup>116</sup> Ebenfalls ist das Bewusstsein vorhanden, dass eine Strukturiertheit dieser Gespräche hilfreich ist: „(...) den Umgang mit Probezeiten sehe ich nach wie vor sehr kritisch, weil der Austausch, der regelmäßige und frühzeitige Austausch mit dem betreffenden Probekandidaten doch immer sehr schleppend erfolgt.“<sup>117</sup>

Eine leitende Person erlebt in verschiedenen Häusern: „Neue werden oft alleingelassen, viel zu sehr allein gelassen. Also ich glaube oft, dass da tolle Talente sind, wo es auch gar nicht an so viel fehlt, und dann wird aber gewartet, sechs, sieben, acht Monate bis kurz vor Schluss, bis man dann mal sagt: ‚Das und das fehlt uns eigentlich.‘, und dann ist es eigentlich schon zu spät.“<sup>118</sup> Feste Fahrpläne für diese Gespräche sind wichtig, wie die Erfahrung einer Interviewten zeigt: „Aber in dem Fall war es eben tatsächlich so, dass es in einer Gruppe sehr verschieden gehandhabt wurde, und die Leute sprechen halt dann natürlich miteinander und dann gab's durchaus viele Fragezeichen und Unmut, einfach durch die unterschiedliche Behandlung der KandidatInnen.“<sup>119</sup> Sie konstatiert in der Folge „(...) wir brauchen genauere Regeln, damit es klarer ist, aber ohne uns Fesseln anzulegen.“<sup>120</sup>

Eine Orchestermusikerin berichtet daher: „(...) wie haben so ein Verfahren festgelegt, dass die Mentoren immer die gleiche Aufgabe haben nach dem gleichen Rhythmus, und auch die Fragestellungen, dass man in den Gruppen dann wirklich jeden einzelnen auffordert zu sprechen. Das machen wir immer gleich und das Orchester hat sich schon daran gewöhnt. Es kann schon sein, wenn es zum Beispiel so ein Gespräch gab mit einer Gruppe und es waren nicht alle da, dass der Mentor danach eine E-Mail in die ganze Gruppe schreibt, damit wirklich alle die Informationen von allen haben. Also Transparenz ist eigentlich das Wichtigste.“<sup>121</sup>

---

<sup>113</sup> HPA 00:21:06, Z. 225-227.

<sup>114</sup> RL 00:31:04, Z. 297-299.

<sup>115</sup> AK 00:34:19, Z. 349-350.

<sup>116</sup> HPA 01:05:28, Z. 678-681.

<sup>117</sup> TL 00:29:41, Z. 208-211.

<sup>118</sup> MB 00:20:15, Z. 170-173.

<sup>119</sup> PS 00:32:50, Z. 262-265.

<sup>120</sup> PS 00:32:50, Z.271-272.

<sup>121</sup> RL 00:47:03, Z. 446-453.

Bei vielen Interviewpartnerinnen und -partnern wird in dem Prozess dabei aber noch eine klare Formulierung der Erwartungen auf Orchesterseite vermisst: „Erwartungen, das ist der Punkt. Die Beschreibung der Erwartungen erfahren die Kandidaten ja frühestens erst, wenn es eine Zwischenbesprechung gibt und es irgendwelche Sachen gibt, die anzumerken sind. Aber sie erfahren es nicht zum Anfang. Das heißt, das ist ein ziemlich unangenehmes Gefühl für die Kandidaten. Deswegen habe ich auch damals versucht, dieses Probespielprozedere ein wenig zu strukturieren, damit wir auch nach außen hin einen seriösen Eindruck machen, wie wir ein Probespiel veranstalten.“<sup>122</sup> „Tatsächlich kommen wir da in den Bereich, wo man über unausgesprochene Selbstverständnisse operiert und so tut, als ob. Diese konkrete Ausformulierung gibt's nicht, dahinter hängt dann auch kein Feedbacksystem.“<sup>123</sup> Diese leitende Person sieht die Notwendigkeit, „(...) dass man halt wirklich anfängt, klarer zu formulieren: Was sind denn eigentlich die Erwartungen? Und man die Möglichkeit hat, darüber zu sprechen, ob die erfüllt werden oder nicht oder ob es Wünsche gibt oder Potenziale, die noch nicht freigelegt sind, und wie wir Mitarbeitende auch unterstützen können.“<sup>124</sup> Wobei auch genannt wird: „Es gibt da nicht das Rezept. Es gibt nicht die Erwartungshaltung an einen Stimmführer. Jedes Orchester und selbst in den Orchestern jede Gruppe braucht andere Dinge zu anderen Zeiten.“<sup>125</sup>

Die Notwendigkeit einer Beschäftigung mit Systematik, Struktur und Inhalten der Kommunikation im Stellenbesetzungsprozess scheint bei allen Befragten unbestritten und hat sich in dem Orchester in Personalentwicklung bereits als Bereicherung erwiesen: „Eine grundsätzliche Haltung in Probespielen, irgendwie eine größere Aufmerksamkeit zu richten nicht nur auf das Leistungsniveau, sondern auf: ‚wollen wir andere Wege beschreiten, unsere Probespiele zu machen? Wollen wir noch Gespräche drin haben und wollen wir psychologische Gespräche? Wer führt die und was wollen wir fragen?‘ Das, würde ich sagen, hat die Kommunikationskultur im Orchester erheblich verändert.“<sup>126</sup>

Zusammengefasst: Orchester bräuchten die Möglichkeit, sich im Rahmen der Arbeitszeit über Erwartungen an die eigene Kultur, über Verantwortungen gegenüber dem Kollektiv und Rolleninhalte auszutauschen und diese zu formulieren und in der Folge Systematik, Struktur und Inhalte für den Prozess der Stellenbesetzung festzulegen. Diese Elemente der Personalentwicklung und Teambildung könnten dann entlasten, professionalisieren, Konflikten vorbeugen und dadurch für alle Seiten einen Mehrwert ergeben.

---

<sup>122</sup> TL 00:35:57, Z. 280-286.

<sup>123</sup> BF 00:48:48, Z.351-353.

<sup>124</sup> BF 00:54:12, Z. 380-383.

<sup>125</sup> MB 00:21:42, Z. 187-189.

<sup>126</sup> RL 00:04:40, Z. 49-54.

### III. Feedbackgespräche

Der dritte Komplex beschäftigte sich mit Fragestellungen zu Feedbackgesprächen: Welche Motivation und welchen Bedarf sehen die Befragten für die Orchester, Zwischengespräche in der Probezeit zu strukturieren und zu systematisieren? Wo würden sie präventive Wirkung festmachen, und welche Zusammensetzung, Fragestellungen und Fallstricke würden sie erwarten?

#### 1. Motivation

Zum Thema Motivation nannten mehrere Interviewpartner, dass die rechtliche Absicherung des gesamten Prozesses durch eine Rückmeldung über den aktuellen Stand und durch Informationen zu bestehenden Mängeln beziehungsweise Nachbesserungsbedarf allen Beteiligten Sicherheit gäbe. „(...) von der Wahl der neuen Kollegen bis zur Abstimmung, ob der es dann auch wirklich sein darf, sind wirklich maximal viele Kollegen beteiligt, und ich glaube, das fördert schon auch den demokratischen Prozess oder die Verantwortung der einzelnen Gruppen an dem Weiterwachsen des Orchesters (...)“<sup>127</sup>, stellt eine Musikerin fest, die in diesem Entscheidungsprozess die Basis für eine Diskussionskultur im Orchester sieht.

Das Element „Verantwortung“ wird von zwei Leitungspersonen angesprochen, die dort das Orchester in der Pflicht sehen: „Man wählt sich jemanden aus, mit dem man möglicherweise 20, 30 Jahre zusammenarbeitet.“<sup>128</sup> „Das hat man ja selber in der Hand, und das ist einer der großen Pluspunkte in der Orchesterarbeit, dass man sich da wirklich involvieren kann. Es ist also extrem wichtig, die Leute auch zu empowern, die Leute in die Verantwortung zu nehmen (...).“<sup>129</sup>

Von allen Befragten wurde „Kommunikation“ als Motivation und Bedarf genannt. Die Internationalität der Musiker:innen stelle eine erste Hürde in der Probezeit dar: „(...) die sind in ihrem Verhalten und wie sie erzogen sind, und einfach im Behaviour schon mal komplett unterschiedlich. Allein schon die Thematik, wie man miteinander spricht, da clashen einfach die Kulturen aufeinander und ich glaube, das ist schon mal wirklich ein Problem (...).“<sup>130</sup> „Da kommen Menschen zusammen, die eine ganz unterschiedliche Kinderstube mitbringen, die ganz unterschiedliche Rucksäcke mitbringen, und da braucht es wohl auch sehr viel Fingerspitzengefühl und es braucht auch Zeit, dass man hier doch in eine Art Gemeinschaft finden kann.“<sup>131</sup> Diese Schwierigkeit ist einer der Gründe, weshalb alle Befragten Bedarf an kommunikativer Sensibilisierung und an Trainings sehen. „Das sind ja alles so Skills, wo man als Gesprächsleiter oder als Vorstand irgendwie sicher werden muss. Das Skill des Loopings: ‚Darf ich das noch mal in

<sup>127</sup> RL 00:43:15, Z. 412-415.

<sup>128</sup> MB 00:40:34, Z. 336-337.

<sup>129</sup> MB 00:40:34, Z. 339-342.

<sup>130</sup> CB 01:00:23, Z. 610-616.

<sup>131</sup> HPA 00:59:57, Z. 627-630.



meinen Worten versuchen auszudrücken, was du gerade gesagt hast, und ist das so, wie du das gemeint hast?' Also so eine Art Dolmetscherfunktion übernehmen.“<sup>132</sup> „(...) die Kompetenz, um Gespräche überhaupt führen zu können. Es ist halt in dem Sinne völlig zufällig (...).“<sup>133</sup> „Das Lenken ist ja ganz wichtig: Wie geht so ein Gespräch aus? Leiten, das ist ganz wichtig und da ist auch das Entscheidende, dass man nacheinander spricht, dass man den anderen ausreden lässt. (...) Das sind so Basisdinge, also manchmal wirklich ganz niederschwellige Basisdinge, die noch nicht funktionieren – wie moderieren...“<sup>134</sup> „Ja, man müsste geschult werden, also letztendlich in Form von zum Beispiel Workshops. (...) Wie gebe ich Feedback und was ist dafür wichtig, zum Feedback bekommen und Feedback geben.“<sup>135</sup> „(...) da bräuchte ich für die Zukunft, dass jeder Orchestermusiker quasi die Möglichkeit bekommt, so wie das jetzt in unserem Programm auch ist, wirklich Kommunikationsformen zu erlernen (...).“<sup>136</sup>

Der Aufbau einer Kommunikationskultur steht nach übereinstimmender Meinung der Interviewpartner:innen im Zusammenhang mit der gesamten Orchesterkultur: „Und das ist ein Teil der Selbstverantwortung. Ich meine, was ist unser Job? Unser Job ist Kommunikation, zwar normalerweise mit dem Instrument, aber am Ende des Tages sind wir Kommunikatoren. Und wenn wir nicht miteinander kommunizieren können, wie sollen wir mit dem Publikum kommunizieren? Welche Glaubwürdigkeit haben wir überhaupt?“<sup>137</sup> „Was so diese Implementierung angeht, oder auch um diese Kultur zu schaffen, würde ich sagen, müssen wir vor allem bei den neuen Kollegen ansetzen, weil da ist wahrscheinlich noch am meisten Änderungs- oder Gestaltungsspielraum.“<sup>138</sup> Die Orchester bräuchten zur Implementierung solcher Gespräche „ (...) zwingend eine Struktur dahinter, also Kriterien, und die müssen transparent sein für beide Seiten.“<sup>139</sup> „ (...) Es ist super wichtig, das zu etablieren. Dass es normal wird, dass es eine Form bekommt, die vielleicht auch die Angst oder die Schwelle nimmt. Weil ich denke mal, so eine Form macht es halt greifbarer, wenn die Kriterien zum Beispiel klar sind (...).“<sup>140</sup> „Es bräuchte eine Art Coaching und es braucht eine Regelmäßigkeit und die ist unbedingt terminlich entsprechend einzuplanen, auch mit der Unterstützung der Direktion (...).“<sup>141</sup>

Zusammengefasst: Nach Meinung der Befragten ist Transparenz und rechtliche Absicherung eine Motivation, Feedbackgespräche in der Probezeit verlässlich durchzuführen. Sie sehen

---

<sup>132</sup> HPA 01:01:14, Z. 638-642.

<sup>133</sup> BF 01:11:40, Z. 458-459.

<sup>134</sup> TL 01:02:42, Z. 457-462.

<sup>135</sup> PS 01:05:13, Z. 518-521.

<sup>136</sup> RL 01:15:04, Z. 680-682.

<sup>137</sup> MB 00:46:01, Z.404-408.

<sup>138</sup> PS 01:04:22, Z. 512-514.

<sup>139</sup> BF 01:14:11, Z. 476-477.

<sup>140</sup> PS 01:04:22, Z.503-505.

<sup>141</sup> HPA 00:52:44, Z.559-561.

den gesamten Prozess als gemeinschafts- und identitätsbildend für die multinationalen Orchesterkollektive und als Entwicklungsfeld für eine Kommunikations- und Feedbackkultur. Die Gespräche decken dabei nach den Aussagen der Interviewten verschiedene Dimensionen ab wie Konfliktvermeidung, die psychisch-physische Gesundheitsverfassung und die fachliche und persönliche Entwicklung der Prozessbeteiligten als Musiker:innen, Kolleginnen und Kollegen und als Teil eines Ganzen.

## 2. Prävention

Die nächste Fragestellung war, wo die Interviewpartner:innen Konfliktpräventives Potential in einem systematisierten Prozess und in Feedbackgesprächen sähen, und wie im Hinblick darauf mit den Ergebnissen dieser Gespräche umgegangen werden sollte. Hier kristallisierten sich die drei Schwerpunkte Verbindlichkeit, Konsequenz und Rollenklärung deutlich heraus. Eine Verbindlichkeit muss einerseits durch saubere Protokollierung hergestellt werden: „Ich denke mir, da muss man auch jeweils am Schluss des Gesprächs noch mal ganz klar ein Resümee machen: Was ist uns jetzt wertvolles gelungen, was bleibt vertraulich, was fassen wir zusammen, und wo geht das hin und bis wann? Und alle diese Dinge noch mal kurz durchsprechen, damit hier ein Konsensus besteht und damit die Sprechenden genau wissen, was jetzt weitergetragen wird und wohin, also so eine Art Meta-Gesprächsinhalte nochmal kurz auflisten und die klar in den Raum stellen.“<sup>142</sup>

Andererseits müssten nach einer weiteren Aussage die protokollierten Ergebnisse auch verlässlich evaluiert werden; der Prozess sollte professionalisiert werden, die beteiligten Orchestermitglieder müssten zur Verantwortung gezogen werden, in Kommunikation miteinander und mit den Kandidatinnen und Kandidaten bleiben, wodurch diese dann später ganzheitlicher im Orchester aufgehängt wären.<sup>143</sup>

Eine Konsequenz solcher Gespräche ist für die bereits festangestellten Orchestermitglieder ein erweitertes Bewusstsein: „(...) früher waren Probespiele Stresstermine, wo man sich den Kopf eingeschlagen hat und manchmal 20 Minuten oder eine halbe Stunde diskutiert hat, völlig wahllos (...).“<sup>144</sup> „Ich habe ein Instrument, ich spiele hier in dem Orchester, aber ich habe auch eine orchestrale Verantwortung (...).“<sup>145</sup> Eine interviewte Person stellt für sich klar fest: „Ja, es ist vielleicht der wichtigste Prozess im Orchesteralltag. (...) weil es geht ja darum, eine Gemeinschaft nicht nur am Leben zu erhalten, sondern eine Gemeinschaft vital zu machen und wieder mit jungen Kräften zu füllen, mit Inspiration zu füllen, mit Kreativität zu füllen. Also, man arbeitet an einem Organismus, an dem man selbst teilhat.“<sup>146</sup> „Die neuen Kollegen, die müssen

<sup>142</sup> HPA 00:59:06, Z. 617-623.

<sup>143</sup> Vgl. RL 00:49:18, Z. 470-473.

<sup>144</sup> RL 00:23:53, Z. 244-246.

<sup>145</sup> TL 00:29:41, Z. 215-216 und 217-220.

<sup>146</sup> HPA 00:35:26, Z. 398.

einfach irgendwie was anderes mitbringen, diese Ich-AG, das wollen wir so nicht mehr, sondern uns interessiert, wie sind diese Menschen in ihrer Persönlichkeit sozial aufgestellt, was wollen die mitbringen?“<sup>147</sup>

Für zwei Personen ist eine weitere Konsequenz aus einer professionellen Durchführung solcher Gespräche und einer breiten Beteiligung daran der Ansporn für alle Orchestermitglieder, im Alltag ähnlich anspruchsvoll zu bleiben wie in einer Probezeit: „Trotz alledem ist natürlich eine riesen Gefahr, wenn man sagt: ‚Okay, du hast eine Stelle auf Lebenszeit‘ und Leute ruhen sich darauf aus und da bleibt eigentlich nur: Motivation. (...) dass jemand genauso spielt, genauso engagiert zum Dienst kommt, als wäre er noch im Probejahr.“<sup>148</sup> „Aber es muss sich ja was verändern können, es muss sich ja was bewegen, ansonsten nutzt sich das extrem schnell ab (...).“<sup>149</sup>

Das Stichwort „Rollenklärung“ hat besonders Gewicht bei der Konfliktprävention: „Und das andere, was ich glaube, was lebenswichtig ist, um das gut zu machen, ist eine Rollenklärung in dem Orchester: wer hat welche Funktion, wer hat welche Aufgabe, was gehört dazu, die Aufgabe zu leben.“<sup>150</sup> „Also alles, wo man einen konkreten Ansprechpartner hat, ist erst mal eindeutig, so dass ich dann da auch einfach hingehen kann, wenn ich ein Problem habe.“<sup>151</sup> Eine Person sieht hier auch Raum für aktive Beteiligung von Dirigentinnen und Dirigenten: „Das heißt, was können sie tun? Sie können helfen, ein Klima zu erzeugen, in dem das alles möglich ist, was ich vorher gesagt habe.“<sup>152</sup> Für die Leitung könnten die Gespräche zudem einen Blick von außen in das Orchester ermöglichen, um, falls nötig, beispielsweise konfliktlösende Maßnahmen treffen zu können.<sup>153</sup>

Auch hier erachtet wieder die Mehrzahl der Befragten eine klare Struktur als essentiell. „Ich glaube, der Prozess ist entscheidend dahingehend, dass es ja auch darum geht, den Zustand mal zu formulieren oder Erwartungen zu formulieren, wenn wir anfangen wollen, über Kriterien wirklich auch zu diskutieren und die zu benennen und Rückmeldungen zu machen.“<sup>154</sup>

Daneben nennen mehrere Gesprächspartner Lernfelder für konfliktpräventive Fähigkeiten wie Vertrauensbildung: „Also, man sucht sich gerade jemanden aus, mit dem man 30 Jahre lang zusammenarbeiten will, schafft es aber im Probejahr nicht, ihm zu sagen, woran es hapert. Genau das Vertrauen, darum gehts doch: Funktioniert das, kann ich dem meine Bedürfnisse mitteilen? Genau in so einem Gespräch würde sich ja zeigen: wie werden die nächsten 30

---

<sup>147</sup> RL 00:04:07, Z. 35-38.

<sup>148</sup> MB 00:24:31, Z. 224-227.

<sup>149</sup> BF 00:34:09, Z. 603-604.

<sup>150</sup> RL 01:13:52, Z. 657-659.

<sup>151</sup> CB 01:00:04, Z. 596-598.

<sup>152</sup> HPA 00:53:32, Z. 582-583.

<sup>153</sup> Vgl. AK 00:39:51, Z. 401-406.

<sup>154</sup> BF 00:57:25, Z. 403-406.

Jahre ablaufen?“<sup>155</sup> und Perspektivwechsel: „Okay, der andere hat eine andere Meinung. Dazu ist er auch völlig berechtigt, und ich habe meine Meinung. Aber das zuzulassen, dass der Andere darüber anders denkt, das heißt, ich muss das für mich ja akzeptieren können, und das, glaube ich, fällt vielen schwer.“<sup>156</sup> „Ich bin Teil dieses Konzeptes, und vielleicht muss auch ich mich verändern, damit etwas besser wird. Oder wie kann ich unterstützen, dass es dem anderen leichter fällt, dass es so wird, wie es aus meiner Sicht besser sein könnte.“<sup>157</sup>

Zusammengefasst: Um im Hinblick auf das gemeinsame, jahrzehntelange Arbeitsleben konfliktpräventiv wirken zu können, benötigen Austauschgespräche in der Probezeit Verbindlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Evaluation. Wieder wird der Bedarf an Schulungen in kommunikativen Kompetenzen betont. Der Prozess hat dann aber das Potential, die Basis für ein offenes, vertrauensvolles Miteinander zu legen, in dem auch angstfreies Feedback und gewaltfreie Konfliktbearbeitung möglich wäre.

### 3. Konkretisierung

Interessanterweise fiel es allen Interviewten leicht, konkret zu werden, offensichtlich waren bereits Vorstellungen, Bedürfnisse oder Erfahrungen vorhanden. Mehrfach wurden Vorschläge zu einer Weiterentwicklung des Stellenbesetzungsprozesses gemacht. Die Tendenz ist dabei klar hin zu einer Öffnung für andere Wege (TL, MB: „Also der Weg dahin müsste viel praktischer aussehen, mit Interview und mit Kammermusik oder Projekte ausprobieren.“<sup>158</sup>) sowie Überdenken und Differenzieren der Abstimmungsmodi (RL).

#### a. Timeline

Das Erstellen einer Timeline wird vorgeschlagen: „Es müsste natürlich Follow-up-Gespräche geben. Also man müsste am Ende so eines Gesprächs sagen: ‚Okay, wir einigen uns darauf, wir versuchen, in die Richtung zu arbeiten.‘ Das könnte man sogar festhalten, ganz unkompliziert (...), und dann kann man sich drei Monate später wieder treffen und sagen: ‚Hey, das haben wir uns vorgenommen, wo stehen wir, haben wir das geschafft, wenn nicht, warum nicht, oder wenn es geklappt hat - das war eine super Idee‘, also ganz pragmatisch eigentlich so mit den Bedürfnissen beider Seiten umgehen.“<sup>159</sup> Ein Dreimonatsabstand der Gespräche scheint für viele sinnvoll.

---

<sup>155</sup> MB 00:40:34, Z. 351-355.

<sup>156</sup> TL 00:43:46, Z. 325-328.

<sup>157</sup> BF 01:36:22, Z. 615-617.

<sup>158</sup> MB 00:24:31, Z. 229-230.

<sup>159</sup> MB 00:58:32, Z. 493-495 und 497-500.

## b. Rahmenbedingungen

Zu den Rahmenbedingungen der Gespräche sollten folgende Elemente gehören: geschützter Rahmen und Vertraulichkeit (AK, TL, HPA, CB: „(...) es sollte wie bei dem Personalgespräch auch in einem geschützten Rahmen stattfinden. Es ist sowieso schwierig, weil ich finde, dass man Stimmführer da auch immer nochmal ein bisschen briefen muss, was denn von dem Gespräch nach draußen dringen darf und was nicht. Aber ich finde, wenn man den geschützten Rahmen nicht liefern kann und nicht versprechen kann, dann wird sich auch ein Probejahrkandidat oder eine -kandidatin nicht frei äußern.“<sup>160</sup>), Verbindlichkeit, Eindeutigkeit und Verlässlichkeit (TL, HPA, MB, BF: „Es sollte nicht unspezifisch sein. Das finde ich ganz wichtig, dass es in dem Sinne Verbindlichkeit hat, also eine Verlässlichkeit, also auch die Chance, darauf reagieren zu können (...). Dass ich eine reelle Chance bekomme, das zu verändern, dass das dann halt auch bestimmt oder unterstützt wird. Um diese Veränderung überhaupt nachvollziehen zu können, kann es ja auch sein, dass es noch eine Hilfestellung braucht dazu von außen, und dass die dann auch gegeben wird“<sup>161</sup>).

Und schließlich wurden wieder Struktur und eine festgelegte Form genannt (HPA, PS, TL: „(...) die Struktur hilft letzten Endes, so wie wir das ja gewohnt sind als Orchestermusiker: Es gibt einen ganz klaren dienstlichen Ablauf unsere Arbeit, das ist ganz klar strukturiert, und diese Struktur würde allen Musikern helfen.“<sup>162</sup>). Bereits erwähnt worden war von den Befragten die Bedeutung eines Protokolls, ergänzend mit Unterschriften zur Bestätigung der notierten Punkte.

## c. Personelle Zusammensetzung

Zur interessanten Frage der personellen Zusammensetzung stellt ein Gesprächspartner grundsätzlich fest: „(...) wenn man den Kandidaten im Zwischengespräch nicht sieht, kann man offener sein und kann mehr sagen, was man denkt. Aber im Grunde genommen ist das schon ein Misstrauensbeweis.“<sup>163</sup> Die meisten Befragten schlagen zweigeteilte Gespräche vor: der erste Teil sollte ohne Kandidat:in stattfinden, im zweiten Teil sollte dieser/diese dann hinzukommen: „Im Idealfall gäbe es halt beides, würde ich sagen, also sozusagen eine Plattform, wo man sagt, da kann die Gruppe offen sprechen und Sachen auf den Tisch bringen. Und dann muss es aber natürlich unbedingt noch ein Gespräch danach mit dem Kandidaten geben, damit dem das dann eben auch kanalisiert zugetragen wird (...).“<sup>164</sup>

Der Vorstand, die entsprechende Fachgruppe und Stimmführer:innen des betroffenen und der verwandten Register sind obligatorische Gesprächsteilnehmer:innen; die Runde sollte aber

---

<sup>160</sup> CB 01:10:52, Z. 734-739.

<sup>161</sup> BF 01:17:12, Z. 504-506 und 509-512.

<sup>162</sup> TL, 00:59:03, Z.419-422.

<sup>163</sup> MB 00:40:34, Z. 349-351.

<sup>164</sup> PS 01:07:03, Z. 529-532.

nicht zu groß werden. Von den drei Befragten aus der Leitungsebene wurde auch die Beteiligung der administrativen und künstlerischen Leitung in ihren jeweiligen sozialen und fachlichen Verantwortungen vorgeschlagen - besonders bei der Besetzung von führenden Positionen. Nur einmal genannt wird ein/eine Mentor:in oder Vertrauensperson des Kandidaten/ der Kandidatin als Ergänzung der Runde.

#### d. Fallstricke

Auf die Frage nach Fallstricken wurde Narzissmus von Orchestermitgliedern genannt, die in Beurteilungen vor allem darauf schauen würden, sich selbst in gutes Licht zu stellen, daneben fehlende Transparenz in der Kommunikation, Interessenkonflikte bei mehreren Rollen einer Person, Respektlosigkeit in Formulierungen und Indiskretion oder Mauschelei.

Im Sinne von Verbindlichkeit und Verlässlichkeit sollten die Gesprächsinhalte nicht unspezifisch sein, das Prozedere sollte nicht aufgeweicht werden, ebenso besteht die Gefahr, dass Beiträge durch die persönliche Beziehung zu den Kandidatinnen und Kandidaten gefärbt und relativiert übermittelt würden. Und schließlich sollte die jeweilige Gesprächsleitung kompetent sein, den Gesprächsverlauf und die Beiträge so zu steuern, dass „Alphatiere“ gebremst und Introvertierte nicht übergangen werden.

#### e. Fragestellungen

Gefragt nach konkreten Fragestellungen wurde zunächst ein niedrigschwelliger Einstieg vorgeschlagen: „Schön, dass du da bist. Fang doch mal an zu erzählen, wie läuft es so?“ Die Fragen wurden interessanterweise von den Gesprächspartnerinnen und -partnern aus verschiedenen Perspektiven gestellt, zum einen aus der „Ich“-Perspektive der Kandidatinnen und Kandidaten: „Wo wird mehr von mir erwartet, wie könnte ich diese Erwartungen erfüllen und was erwarte ich von meinem Gegenüber?“<sup>165</sup> Dann wurden Fragen aus der „Wir“- Perspektive der Orchestermitglieder formuliert: „Was wollen wir eigentlich für einen Klang, und das ist eine sehr persönliche Angelegenheit, sehr individuell. Auch zulassen, dass das individuell ist - letzten Endes auch was das Gesamtensemble angeht. Was wollen wir als Orchester da haben?“<sup>166</sup>

Und schließlich wurden mehrheitlich Fragen aus der Perspektive einer Gesprächsleitung an die Orchestermitglieder und die Probejährlinge gestellt: „Wie nehmt Ihr das neue Mitglied wahr?“ beziehungsweise „Fühlst Du Dich in der Gruppe wohl?“

Wenn man nun die Inputs aus den Interviews in eine systematische Struktur für Zwischengespräche in der Probezeit zusammenfügen würde, sollte ein solches Gespräch in zwei Teilen

---

<sup>165</sup> Vgl. BF 01:34:09, Z. 594-597.

<sup>166</sup> TL 01:04:23, Z. 477-480.

stattfinden. Im ersten Teil ist der/die jeweilige Kandidat:in nicht anwesend. Die Orchestermitglieder könnten mit Fragestellungen oder Beobachtungen zu ihren eigenen Erwartungen und Bedürfnissen in Bezug auf die Position des Mitgliedes im Probejahr beginnen: Welche Klangvorstellungen haben wir, wo wollen wir hin, was ist unsere Vision, was fehlt unserer Gruppe, was könnte man bei uns verbessern?

Ein nächster Schritt wären Beobachtungen zu den Kandidatinnen und Kandidaten: Wie nehmen wir das neue Gruppenmitglied wahr, wie fügt es sich in die Gruppe ein / wie führt es die Gruppe, passt es menschlich, gibt es Bereiche, in denen wir uns nicht so gut verstehen? Somit hätten die Orchestermitglieder offen ihre Wahrnehmung der Stärken und Schwächen des Orchesters beziehungsweise des Registers und der Kandidatinnen und Kandidaten austauschen können.

Im zweiten Teil des Gespräches sollte das neue Mitglied anwesend sein. Ein niedrigschwelliger Einstieg könnte mit allgemeineren Fragen erreicht werden, durch welche gleichzeitig die Persönlichkeit des Menschen Raum erhielte: Hast du bereits eine Wohnung gefunden, wie klappt das Organisatorische, welches unserer bisherigen Projekte hat dir am besten gefallen, auf welches Programm freust du dich? Ein nächster Fragenkomplex könnte die Wahrnehmung der Kandidatin/ des Kandidaten zu sich und zum Register betreffen: Bist du angekommen in der Gruppe, wie schätzt du deine Arbeit ein, wo kommst du auf deine Kosten, wo bist du mehr gefordert, wo könntest du dich mehr einbringen? Wie schätzt du die Kultur der Gruppe ein, wie nimmst du das Zusammenspiel in der Gruppe wahr, wie kommunizierst du als Stimmführer:in deine künstlerischen Ideen in die Gruppe, von Dirigent:in zur Gruppe, aus der Gruppe zur künstlerischer Leitung?

Schließlich könnte ein Abgleich der Beobachtungen erfolgen: Wo decken sich Wahrnehmungen, wo bleiben Bedürfnisse bisher offen? Daraus könnten in der Folge konkrete Vorschläge und Ziele bis zu einem nächsten Gespräch formuliert und festgehalten werden.

#### f. Zusammengefasst

Die Orchester sollten eine Systematik für das Vorgehen rund um eine Stellenbesetzung erstellen: wann findet welche Art von Mitarbeitergespräch in welcher personellen Besetzung statt? Diese Systematik wird als Hilfestellung gesehen, die Gespräche zuverlässig, regelmäßig und vergleichbar durchzuführen. Die Struktur der Gespräche sollte mit folgenden Inhalten gefüllt werden: am Beginn sollte eine Feedbackrunde innerhalb des Kollektivs mit Überlegungen zu Orchesterkultur und -werten, Rollenklärungen und spezifischen Bedarfsanalysen stehen. Daraufhin könnte eine Festlegung von Elementen und Fragestellungen im Probespiel erfolgen. Die Feedbackgespräche im Verlauf der Probezeit könnten nun darauf aufbauen. Auch hierbei sollte Struktur eine gleichbleibende Durchführung unterstützen. Vorbereitend sollten Fragen

formuliert werden (beispielsweise nach den drei Ws laut Abbildung Nr. 4) und Fallstricke (wie der Umgang mit Vertraulichkeit) sollten bewusst gemacht werden. Diese Systematisierung benötigt verschiedene fachliche Kompetenzen. Sollten diese nicht innerhalb des Betriebes vorhanden sein, wäre eine professionelle Unterstützung für die Initiierung dieses Prozesses wichtig.



## E. Fazit und Ausblick

### I. Reprise

**Konflikte in Berufsorchestern könnten vermieden oder früher und schneller geklärt werden, wenn mehr systematisierte und strukturierte Austauschgespräche zwischen Orchestermitgliedern und Management oder im Kollektiv selber stattfänden.** Die zu Beginn aufgestellte Forschungsthese soll nun vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus Forschungsliteratur und Experteninterviews überprüft werden.

Die Sichtung der vorhandenen branchenspezifischen Literatur hat das Fehlen, die Notwendigkeit und die Chancen von Mitarbeitergesprächen in Berufsorchestern bestätigt. Ein Abgleich zwischen branchentypischen Konflikten und Formaten anlassbezogener Mitarbeitergespräche hat zudem konkrete Anwendungsmöglichkeiten aufgezeigt. In acht Expertinnen- und Experteninterviews und mehreren Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Branche wurde die Arbeitsrealität diesbezüglich eruiert; das so entstandene Bild deckt sich mit den theoretischen Betrachtungen und Forschungsinhalten.

Dort, wo wie in zwei Betrieben nur ein Minimum an systematisiertem Austausch im Kollektiv und zwischen Orchester und Leitung vorhanden ist, bleiben Konflikte unbearbeitet, Engagements der Orchestermitglieder für das Kollektiv versanden, die Arbeitszufriedenheit sinkt. Die Identifikation mit dem Kollektiv und Entwicklungsmöglichkeiten daraus bleiben ungenutzt.

Ein komplett anderes Bild zeigt sich in den beiden Betrieben, die einen Change-Prozess beziehungsweise eine professionell durchgeführte Organisationsentwicklung durchlaufen. Gesprächsformate mit verschiedenen Inhalten, Zusammen- und Zielsetzungen wurden eingeführt und systematisiert. Die Kommunikationskultur hat sich gebessert, Konflikte können konstruktiver angegangen werden. Die Bereitschaft und Motivation der Orchestermitglieder, gemeinsam mit der künstlerischen und administrativen Leitung die Herausforderungen anzugehen, die sich durch die gesellschaftlichen Veränderungen in den Bereichen Freizeitverhalten, Kultur und Klassik im Besonderen ergeben, profitiert von einer offenen, kooperativen Arbeitsatmosphäre.

Aber auch in dem breiten Feld zwischen diesen beiden Eckpunkten konnte die Forschungsthese durch Beobachtungen und Erfahrungen der Befragten in ihren Betrieben untermauert werden. Speziell im Prozess der Stellenbesetzung ist ein breites Bedürfnis nach Öffnung vorhanden. Ein systematisierter Austausch über künstlerische Inhalte wird als Grundstein einer Orchesteridentität gesehen, strukturierte Rollenklärungen im Kollektiv scheinen überfällig. Vor allem bei der jüngeren Generation wächst zunehmend das Bewusstsein dafür, dass ein hochstehendes, befriedigendes Gesamtergebnis nicht alleine von der Anzahl investierter Überstunden abhängt, sondern von einer Vielzahl weiterer Faktoren. Die Ausbildung an

Musikhochschulen und Konservatorien trägt dem inzwischen immerhin schon Rechnung in den Bereichen mentaler und physischer Gesundheit von Musikerinnen und Musikern. Kommunikative, soziale und Führungskompetenzen werden hingegen noch nicht vermittelt. Dabei zeigt die branchenübergreifende Forschung eindeutig großes Lern- und Entwicklungspotential durch Feedback. Bei den Befragten besteht aber Einigkeit darüber, dass die genannten Kompetenzen für einen präventiven beziehungsweise konstruktiven Umgang mit Konflikten grundlegend sind und folglich im Arbeitsleben von Berufsorchestern im Rahmen verschiedener Gesprächsformate entwickelt und gefördert werden sollten.

Innerhalb der Branche ist nach Beobachtungen der Befragten Feedback beziehungsweise Austausch über Leistung immer noch stark angstbesetzt. Bei einer Einführung von Feedback- oder besser Austauschgesprächen sollte dies in Terminologie und Durchführung besonders im Blick behalten werden. Auch hier wären entsprechende Kompetenzen bei der Gesprächsführung wichtig.

Der Prozess der Stellenbesetzung wird von vielen als idealer Zeitpunkt zur Institutionalisierung von Mitarbeitergesprächen gesehen, da neue Orchestermitglieder besonders zu Beginn ihres Berufslebens die Bereitschaft mitbringen sollten, in die jeweilige orchestereigene Kommunikationskultur hineinzuwachsen. Daneben erleichtert die Tatsache, dass dieser Prozess in Deutschland in die Verantwortung der Kollektive fällt und somit nicht gesamtvertraglichen Regelungen unterworfen ist, eine professionalisierende Erweiterung.

Zur Systematisierung und Strukturierung von Feedbackgesprächen bei der Stellenbesetzung wäre nach Aussage der meisten Befragten eine Unterstützung durch administrative Leitung und Disposition wichtig, da der Prozess außerkünstlerische Kompetenzen und Arbeitszeit benötige.

## **II. Ausblick**

Was bräuchte es, damit strukturierte Feedbackgespräche Teil eines vertrauensfördernden, motivierenden und konfliktpräventiven Austauschs im Orchesterleben sein könnten? In einem Brainstorming zum Abschluss der Interviews wurden Gedanken zusammengetragen, die wichtig wären, um eine Weiterführung der Austauschgespräche nach der Probezeit im Arbeitsalltag zu ermöglichen.

Als Grundvoraussetzung für eine entsprechende Unternehmenskultur nennen mehrere Personen Wertschätzung durch den Arbeitgeber und musikalische Erfüllung durch interessante, abwechslungsreiche Programme sowie Möglichkeiten für Kammermusik und Aushilfstätigkeiten in anderen Orchestern.

Daneben sehen ebenfalls mehrere Gesprächspartner:innen die Notwendigkeit für professionelle Unterstützung und Schulung der Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit durch branchennahe Fachpersonen (zu Themen wie Teambildung, Kommunikation, Moderation von Registergespräche, Umgang mit Angst).

Das Ziel aller Befragten ist, dass Mitarbeitergespräche, in denen ohne Angst über Leistung, Zusammenarbeit oder Probleme gesprochen werden kann, Normalität werden. Um dies zu erreichen, schlägt eine Mehrheit der Interviewten vor, Gesprächsformate offiziell in die Saison- und Dienstplanung und als obligatorische Arbeitszeit auch in die Dienstzählung zu integrieren – ermöglicht beispielsweise durch eine entsprechende Dienst- oder Betriebsvereinbarung zwischen Orchester und Management.

Am Schluss dieser Arbeit sollen zwei konkrete Gestaltungsansätze für dieses absolute Neuland stehen. Zur praktischen Umsetzung schlägt eine Interviewpartnerin vor, einen Versuch mit einer Prozessanordnung nach dem Baukastenprinzip über einen bestimmten Zeitraum zu starten, dann zu evaluieren und wieder mit zeitlichem Rahmen weiterzuentwickeln.

Ein zweiter Vorschlag sieht vor, dass jedes Orchestermitglied einmal pro Saison ein Gespräch zu einer von drei vorgegebenen Fragen mit einem/einer Vorgesetzten hat. Das Orchestermitglied kann sich die Frage aussuchen, die es aktuell am ehesten beschäftigt, ebenso wählt es den/die dafür jeweils passenden/passende Gesprächspartner:in aus Stimmführung, Konzertmeister:in, künstlerischer oder administrativer Leitung. Die Fragestellungen könnten aus den betrieblichen Gegebenheiten formuliert werden, das Gespräch könnte ergänzend weiteren individuellen Themen Raum bieten.

### **III. Coda**

An dieser Stelle möchte die Autorin ihrer Hoffnung Ausdruck verleihen, dass die vorliegende Arbeit für Musikerinnen und Musiker in Berufsorchestern von praktischem Nutzen sein möge: Starthilfe, um sich auf Neuland zu wagen oder Argumentationshilfe, um begonnene Prozesse fortzusetzen.

Reden hilft!

## **Anhang 1: Gesprächsprotokolle**

### **1.1 Catherine Suter vom OCL 14.10.2022**

Probejahr 6 Monate/ 20 Projekte, 2/3 Mehrheit bei Endabstimmung nötig;

Gesamtes Kammerorchester stimmt ab;

Organisation: Künstlerischer Leiter/ Verwaltungsleiter/ Präsident (=Intendant);

Bei Stellenbesetzung und Probezeit viel ungeschriebene Regeln;

Arbeit viel nonverbal -> nonverbale Signale sollten im Probejahr reichen;

Lange Zeit: Stimmung sollte gut genug sein und Kandidat sollte verantwortungsbewusst und intelligent genug sein -> keine zusätzlichen Gespräche in Probezeit nötig;

Nach mehreren Kandidaten, die zweite Probezeit brauchten oder nicht bestanden haben & vielen neuen jungen Kollegen in letzten 10 Jahren inzwischen Umdenken

-> Gespräch nach Hälfte Probezeit;

Catherine Einschätzung:

- 3 Monate zu kurz, um sich Eindruck zu verschaffen;
- Wer führt Gespräch? Können Unternehmen HR-Kompetenzen?
- Administration nicht kompetent für künstlerische Fragen;
- Stimmführer sollten Leadership-Kurs als Fortbildung machen müssen;
- Kommen vom Unternehmen nur Hülsen/ Floskeln?

-> Feedbackgespräche müssen von richtigem Personenkreis mit Fachkompetenz und standardisierten Vorgaben geführt werden;

-> Schlecht geführte Feedbackgespräche sind schädlicher als fehlende...

### **1.2 Gespräch mit Gerald Mertens Unisono, 20.10.2022**

1. Symposium „Orchestermusiker/in der Zukunft“ 2015:

- Hochschule Köln, Junge Deutsche Philharmonie, Orchesterzentrum NRW;
- Ganzheitliche Erfassung des Orchestermusikers, welche zusätzlichen Qualifikationen hat er/ brauchen wir, welchen zusätzlichen Wert fürs Orchester hat OM?
- Sicht des Orchestermanagement: Welche OM brauchen wir?  
Sicht der OM: Welche neuen Mitglieder wollen wir?

- Ziel: Erarbeitung einer neuen, modernen Probespielordnung;
- Plan: 3 (Theater-)Orchester öffnen versuchsweise ihre Probespielordnung für neue Elemente/ Skills über das technisch-instrumentale hinaus zu künstlerisch-inhaltlichen (?) oder sozial-kommunikativen Fähigkeiten;
- Beispiele: Probekonzert als Teil Auswahlprozess, Kammerkonzert als Teil des Probejahres, neuer Stimmführer hat mindestens ein Konzert und eine Opernpremiere in Probezeit, Erwartungs-/ Zielvorgabegespräch (hat OM pädagogische, kommunikative, sonstige instrumentale Begabungen), Standortgespräch, Mentoring, Sprachqualifikation...
- Realität: Kein Orchester hat gewagt, die „Heilige Kuh“ Probespiel anzurühren; Angst, dass Orchestermanagement Zugriff auf Auswahlprozess bekommt;

## 2. Ist – Zustand D:

- Jedes Orchester hat eigene Probespielordnung;
- OV ist für die Durchführung verantwortlich, ermittelt die Auffassung der Teilnehmenden am Probespiel, gibt Einstellungsempfehlung an Orchestermanagement weiter;
- Durchführung der Probespiele in Orchesterhand = „Königsrecht“
- Ermittlung Ist-Zustand daneben durch Leitfragenbasierte Interviews mit verschiedenen Personen;
- Beispiele für gute Weiterentwicklungen: Gürzenich-Orchester Köln, Staatsphilharmonie Ludwigshafen;
- Aber insgesamt fehlt noch Struktur, vieles wird nicht kommuniziert;
- Wer organisiert Feedback im Probejahr (OV, Stimmführer, Chefdirigent...?)  
Orchestermanagement hat schon zu viele Aufgaben:  
Personalbüro rein technisch kompetent;  
Chefdirigent selten anwesend;  
Orchestervorstand – wo steht das, wo sind Aufgaben und Kompetenzen festgelegt?
- Über 42 Orchesterakademien in D: Orchester bilden ihren eigenen Nachwuchs aus (Zürich Oper); Akademisten sind im Haus geformt, ausgebildet, bekannt;

### 1.3 Gespräch mit Stephan Eschelbach, DBV, 20.4.2023

Typische Konfliktfelder in Berufsorchestern:

Diensteinteilung, Konflikte zwischen Stimmführern oder Stimmführer und Register, Leistungsfragen (extrem schwierig zu klären), Alkoholmissbrauch;

Soziale Gesichtspunkte sind Hauptkonfliktursache;

Problematik ältere KollegInnen:

Unzufriedenheit steigt, keine Perspektiven/ Aufstiegs-/ Wechsellmöglichkeiten; Weiterbildungsanspruch im öffentlichen Dienst nutzen, Arrangements/ Möglichkeiten sind wichtig;

Dienstanzrechnung für Nichtinstrumentales:

Wenn es keine Auswirkungen hat, Dienst geben; unbürokratisch agieren;

Probespielordnung:

Einigkeit über Notwendigkeit der Weiterentwicklung, aber eigentlich keine Notwendigkeit für bundesweite Regelung;

Kammermusik einführen (positive Erfahrungen), Gespräche vor Einstellung zur Eruiierung von Zusatzqualifikationen oder -interessen (bräuchte Entwicklungsarbeit);

Problem Arbeitgeberseite -> an Stellenvergabe zu wenig beteiligt, kann eigenen Bedarf nicht einbringen;

Problem Arbeitnehmerseite -> Alarm bei Beteiligung der Tarifpartner/ Arbeitgeberseite;

Problem allgemein -> viele unterschiedliche Probespielsituationen (Tutti, Streicher, Bläser, Solo...); -> verschiedene Traditionen/ Ausgangspunkte (Vorhang, Runden, Kammermusik...);

Hausinterner Klärungsprozess nötig -> was sind unsere Notwendigkeiten, Gewinn durch Ausweitung des Kreises, weil passendere Besetzungen; Bewusstsein für soziale Gesichtspunkte als Konfliktursache;

Weiche Massnahmen für Bewusstseinsänderung -> konstruktiver Austausch, Vertrauensaufbau, Umfeld verbessern, Verständnis füreinander fördern;

#### **1.4 Gespräch mit Caroline Reinstadler, 26.4.23**

OM getrimmt auf Wettbewerb, Profilierung; Mensch generell wächst in Wettbewerb, will sich messen, wissen, wo er steht;

Feedbackgespräche Form von Beurteilung/ Beobachtung;

Grösstes Hindernis: Das haben wir schon immer so gemacht;

Feedbackkultur:

- wie können wir verbal und nonverbal Feedback geben, ohne zu verletzen; «wie» ist entscheidend;
- mit welcher Haltung begegne ich meinem Gegenüber; Training dieser Haltung (selbst Absagen müssen nicht zwangsläufig zerschmettern);
- Zuhören, Gegenüber sich selbst beurteilen lassen (Selbsturteil meist schlechter);
- Einladung zum Perspektivwechsel, OM sagt etwas zu Führungskraft;
- Verantwortung als Führungsperson; Führungskultur in Theatern sehr neu;
- Fremdwahrnehmung <-> Selbstwahrnehmung: bei unrealistischer Selbstwahrnehmung spiegeln, zur Selbstreflektion animieren (Betroffener kollidiert wahrscheinlich oft mit Umfeld, warum ist das so?)

Mitarbeitergespräche:

- Schablonen sind wichtig für Gleichbehandlung;
- Haltung ist grundlegend; wie reagiere ich selbst auf Kritik?

- Trotz Hierarchie sollte Vorgesetzter für Augenhöhe sorgen;
- Grundanamnese: was sind in dieser Gruppe die Themen? Weiss ich, wie mein Chef mich sieht?
- Verbindung/ Nähe herstellen;
- Gutes Training für Kommunikation;
- Evtl. auswärtige Hilfe/ Kommunikationsschulung im Vorfeld;
- 2- Jahres-Turnus

Zwischengespräch:

- Wichtig für sauberen, juristisch unanfechtbaren Anstellungsprozess;
- Konfliktpräventiv, jedes Register ist Mikrokosmos (welche Werte haben wir, was ist uns wichtig, was suchen/ brauchen wir);
- Auch Bewerber können sehen, was auf sie zu kommt; Fairness;
- Bewusstsein für Wichtigkeit wecken;
- «Was brauchst Du von mir/ uns, damit Du gut arbeiten kannst/ damit es bei Dir besser läuft?»



## Anhang 2: Interviewpartner:innen

Interview 01, 08.05.2023, 15.00 - 16.30 Uhr

CB (34), BA BWL, MA Theater- und Orchestermanagement

Volontariat Sinfonieorchester A/F1

Orchestermanagement Stadttheater C

2018-2023 Leitung Künstlerisches Betriebsbüro Sinfonieorchester B

2023 Orchestergeschäftsführung Stadttheater B

Interview 02, 10.05.2023, 14.30 - 16.00 Uhr

RL (56), Holzbläser:in, zertifizierte:r Mediator:in, systemische:r Coach:in

Seit 1996 Soloholzbläser:in Sinfonieorchester A/F1

13 Jahre Orchestervorstandschaft/Personalratsmitglied

12 Jahre Lehrperson Musikhochschule

Interview 03, 13.05.2023, 15.00 - 16.00 Uhr

AK (34), Streicher:in, zertifizierte:r Mediator:in

Opernorchester A/F1+

Seit 2019 Tuttist:in Sinfonieorchester A

Gewerkschaftsvertretung

Interview 04, 14.05.2023, 20.30 - 22.00 Uhr

TL (57), Streicher:in

Seit 28 Jahren Tuttist:in Theaterorchester A

20 Jahre Orchestervorstandschaft

Diensteinteiler:in

Interview 05, 16.05.2023, 10.00 - 11.15 Uhr

HPA (60), Schlagzeuger:in, MA Philosophie, Sinologie, Mediation

Seit 27 Jahren Opernorchester A/F1+

Orchestervorstandschaft

Interview 06, 22.05.2023, 15.00 - 16.55 Uhr

BF (49), MA Arts and Administration

Studium Klarinette, Dirigieren, Komposition

Intendanz Kammerorchester

Intendanz Sinfonieorchester B

Intendanz Sinfonieorchester A/F2

Interview 07, 23.05.2023, 14.15 - 15.30 Uhr

MB (44), TVK A/F2

Studium Klavier, Dirigieren

Stellvertretender GMD:in Theaterorchester B/F

erster ständiger Gastdirigent:in Theaterorchester B

Interview 08, 24.05.2023, 14.30 - 16.00 Uhr

PS (34), Holzbläser:in, zertifizierte:r Mediator:in

Soloholzbläser:in Sinfonieorchester B/F

Vorstandschaft

Lehrperson Musikhochschule

### Anhang 3: Interviewleitfaden

Interview Nr.

Datum

Ort

Name Interviewpartner:in

Arbeitsort und Funktion

#### Forschungsthema und -interesse

Studium Mediation, es geht um Konfliktbearbeitung;

Motto Mediation: Reden hilft;

Mich interessiert also die Kommunikationskultur in Ihrem Betrieb und die Frage, wie man Gespräche so in unseren Berufsalltag einfügen könnte, dass sie Konflikte vermeiden oder reduzieren helfen.

#### Innerbetriebliche Kommunikationskultur

1. Ich möchte nun beim Stichwort «Austausch» gerne die innerbetriebliche Kommunikationskultur herausnehmen und möchte Sie einladen, zu betrachten, wie es zu diesem Thema in Ihrem Betrieb aussieht. Wie wird das gelebt?
  - a) Was ist schon gut?
  - b) Wo gibt es noch Bedarf?
  - c) Beispiele für funktionierenden Austausch im Orchester / zwischen Orchestermitgliedern und künstl. / admin. Leitung?
    -
  - d) Bsp. für regelmässigen Austausch/ Partizipation darüber, was gut ist, welche Ideen und Wünsche es gibt, wo man noch hin möchte?
    - Gremien
    - Kommissionen
    -
  - e) Sonstige regelmässige Treffen ausserhalb der künstlerischen Arbeit?
    - Registertreffen
    - Orchesterausflüge
    - 
    -
  - f) Gibt es Punkte, die Sie hier noch hinzufügen möchten zum Stichwort Gemeinschaftsgefühl?

Herzlichen Dank für diesen Einblick.

## Stellenbesetzung

2. Hierzu wüsste ich gerne, wie in Ihrem Betrieb bzw. in den Häusern, die Sie kennen, der Prozess der Neubesetzung einer freien Stelle im Orchester verläuft.
  - a) Gibt es im Probespiel andere Elemente ausser Konzert / Stellen:
    - Kammermusik
    - Gespräch
    -
  - b) Gibt es
    - Zwischengespräch
    - Mentoring?
    -
  
3. Wie gestaltet sich in der Probezeit der Austausch zwischen dem neuen Orchestermitglied und den Kolleginnen und Kollegen aus
  - Orchester,
  - künstlerischer und
  - administrativer Leitung?
  - a) Wie erfahren die neuen Orchestermitglieder, welche Erwartungen an sie gestellt werden (z.B. als Stimmführer:in) und wie das Feedback der Kolleginnen und Kollegen auf ihre Arbeit ist?
  - b) Wie ist Ihre Einschätzung: Funktioniert es so, ist der Austausch ausreichend, gibt es Verbesserungspotential?
  - c) Welche Rolle spielt der Prozess der Stellenbesetzung für Sie im Blick auf die weitere Zusammenarbeit?

## Mitarbeitergespräche

4. Wie sieht es in Ihrem Betrieb bzw. den Häusern, die Sie kennen, aus mit
  - a) Mitsprache bei Programmgestaltung und Gastkünstlern (z.B. Dirigentinnen und Dirigenten)
    -
  - b) Engagement von Orchestermitgliedern im Betrieb neben ihrer Orchesterarbeit z.B.
    - Vermittler:in
    - Konfliktlotsin/ Konfliktlotse
    -
  - c) Austausch zu Erwartungen, Wünschen aus dem Orchester an die Leitung und umgekehrt?
  
5. Zum Thema MAG interessieren mich zwei verschiedene Formate, nämlich das Zwischengespräch im Probejahr und daneben ein regelmässiger Austausch im Orchesteralltag.  
Welche Formen von strukturierten oder geplanten Austauschgesprächen haben Sie bisher kennengelernt in Orchesterbetrieben?

6. Reden hilft. Meine Forschungsthese ist ja, dass die Integration von Austauschgesprächen in den Prozess der Stellenbesetzung von Orchestern konfliktpräventiv sein könnte. Dazu würde ich mich noch gerne mit Ihnen austauschen.
- a) Wie wichtig finden Sie ein strukturiertes Gespräch im Probejahr, von 1 (sehr wichtig) bis 6 (unwichtig)?
  - b) Welche Motivation sehen Sie für Orchester, solche Gespräche zu institutionalisieren?
  - c) Was bräuchten Orchester Ihrer Einschätzung nach, um sich für geregelte Gespräche in der Probezeit zu öffnen?
  - d) Welche Zusammensetzung fänden Sie für Zwischengespräche in der Probezeit gut? (Stichworte Kompetenz und Zuständigkeit)
  - e) Welche Fragestellungen fänden Sie gut oder wichtig?
  - f) Wo sehen Sie Fallstricke, wie sollte es nicht laufen?
  - g) Wie geht man mit den Ergebnissen solcher Gespräche um?

Möchten Sie noch etwas ergänzen, was bisher nicht angesprochen wurde?

7. Als Sahnehäubchen würde ich gerne mit Ihnen ein Brainstorming machen zu strukturierten Austauschgesprächen im Orchesteralltag.  
Was bräuchte es, damit ein solches Gespräch ein vertrauensfördernder, motivierender Austausch unter Kolleginnen und Kollegen sein könnte, bei dem auch Konflikte schon im Beginn geklärt werden könnten?

## Anhang 4: Codierung

### Kategorie Datenerhebung

Datenerhebung - Partizipation fachlich: Interviewfrage 1. c) und d), 4. a)

Datenerhebung - Engagement sozial: Interviewfrage 1. e) und f), 4. b)

Datenerhebung - Stellenbesetzung: Interviewfrage 2. a) und b), 3., 6. a)

### Kategorie Innerbetriebliche Kommunikationskultur

Kommunikation im Orchester / zwischen Orchester und Leitung: Interviewfrage 1. a) und b), 4. c), 5.

Kommunikation im Prozess der Stellenbesetzung: Interviewfrage 3. a) und b)

### Kategorie Feedbackgespräche

Feedbackgespräche - Motivation: Interviewfrage 6. b) und c)

Feedbackgespräche - Prävention: Interviewfrage 3. c), 6. g)

Feedbackgespräche - Konkretisierung: Interviewfrage 6. d) und e) und f)

### Kategorie Ausblick

Brainstorming: Interviewfrage 7.

## Anhang 5: Auswertungskategorien

### Datenerhebung - Partizipation

#### **Funktionierender Austausch im Orchester und zwischen Orchester und Administration, welche Gremien/Kommissionen gibt es, wo besteht Mitspracherecht?**

Orchestervorstand, Personalrat (Staatliche Orchester) / Betriebsrat (Städtische Orchester), Gewerkschafts-Delegierte CB, RL, AK, TL, HPA, BF, MB, PS

Orchesterversammlungen, Personalversammlungen; CB, RL, HPA, AK, TL, PS

Feedback für Gastdirigenten an Leitung; CB, RL, AK, TL nicht mehr, HPA, BF, PS

Akademie RL, AK, HPA, BF für Führungskräfte, TL

Kammermusik CB, AK, HPA, BF

Einbindung in Entwicklungen und Entscheidungen RL, TL nicht mehr, HPA Direktion entscheidet in vielen Bereichen nach eigenen Parametern

Offene Türen/Ohren CB, AK nicht

Ordnungsausschuss HPA

Jour fixe mit CB, RL, TL im Moment nicht regelmässig, PS

Mitsprache bei Chefdirigent:innen-Findung CB, RL, MB Entscheidung gegen O-Votum und schlechte Arbeitsmoral

Mitsprache Konzertmeister:in-Findung AK

Vorschläge für Gastkünstler (Dirigent:innen, Solisten) CB, HPA

Künstlerischer Beirat RL, AK nicht mehr, PS

Programmkommission BF nicht gewollt von O

Künstlerische Aussprache HPA Chefdirigent und Intendanz und OM über künstlerische Themen der Saison

Vermittlung CB, TL OM engagiert, aber jetzt Sparprogramm, keine Anerkennung -> Frust, BF

Labelausschuss HPA

Jubiläumsgruppe AK

Start-up BF

OM retten durch eigenen Qualitätsanspruch viele Konzerte/Vorstellungen trotz schlechter Bedingungen/DirigentInnen MB

### Datenerhebung - Engagement

#### **Engagement von OM neben Orchesterarbeit im Betrieb, Treffen von OM ausserhalb künstlerischer Arbeit**

Orchesterfest CB, AK, TL, HPA alle 5 Jahre, MB, PS

Fachgruppen-Stammtische RL, AK einzelne Gruppen, einmal jährlich, TL Vla-Gruppe, HPA bei heiklen Themen mit Unterstützung, MB, PS

Opernhausfest HPA

Orchesterausflug RL

Neujahrsumtrunk CB

Mentorat CB, AK für Akademie

Konfliktberater CB gibt es nicht, wäre spannend, PS wäre gewünscht, braucht Ausbildung

Sinfoniker-Stand Orchester zum Anfassen RL

Agenda des partnerschaftlichen Arbeitens RL

Klimateam «Orchester des Wandels» AK

Abonnentenpflege im Lockdown AK

Bildungsurlaub AK nicht genehmigt

Aktion über lokale Presse «Musik verschenkt» TL

Motivierte Mitarbeiter machen mehr, als Plan vorgibt TL hohe Unzufriedenheit im Gesamtkosmos

Velotour HPA

Laufgruppe BF

Müllsammelgruppe BF

Klettern MB

Vertrauensperson MB

Mediatorinnen PS

## Datenerhebung - Stellenbesetzung

### Elemente Probespiel, Ablauf Probezeit, Austausch zwischen Orchester und Kandidatinnen und Kandidaten im Prozess Stellenbesetzung

OV leitet CB, RL (zwei Wege bei Probespiel), AK, TL, HPA, BF, PS

Standard-Programm CB, RL, AK (viele OM finden es nicht ideal, würden gerne mehr kennenlernen), HPA, BF, PS

Gespräch CB (Intendant mit Konzertmeister-Kandidaten), TL (mit grossem Erfolg bei AkademistInnen), HPA, BF (Fragerunde und Onboarding-Gespräch bei Vertragsunterzeichnung), PS (gewünscht, aber noch nicht realisiert wegen fehlender Struktur, Gefahr Ungleichbehandlung)

Kammermusik RL, AK (bei Konzertmeisterstelle), TL (bei Akademie, bei Solocello Cello-Quartette aus Opernliteratur mit Kandidaten), HPA, BF, PS Fallstricke, wer spielt mit?)

Verantwortung und Mitsprache CB (beides wahrnehmen), RL (Miteinander muss für musizieren funktionieren), TL («Man kauft Katz im Sack»), HPA (Probespiele sind künstlerisches Austausch-Forum für Orchester),



Mentoring CB , RL (aus OV), HPA (bei schwierigen Umständen), MB, PS (Akademie)

Vorprobispiel in Fachgruppe RL

OM spielt Orchesterstelle mit RL, HPA

Spezielle Abstimmungsmodi RL (Vor-Veto Fachgruppe), TL (Fachgruppe kann nachnominieren nach 1. Runde)

Anforderungen Führungsposition CB Wichtig, in Probespiel nicht vorhanden), BF (im Rahmen spezielles Akademieprogramm)

Pflichtenblatt Stimmführende HPA

Infoblatt CB, HPA, BF

### Innerbetriebliche Kommunikationskultur

#### **Was ist gut, wo gibt es noch Bedarf, wie funktioniert Austausch im Orchester / zwischen Orchester und Leitung**

Offene Türen/ Kommunikation OM-Management CB (Barriere zwischen Musiker und Management aufgebrochen durch ungezwungenen, unkomplizierten Kontakt), AK (keine Kommunikation), TL (kein gutes Miteinander, Zuhörenkönnen wichtig), HPA (genügend Gremien/ Anlaufstellen), BF («Kummerkasten» offenes Gesprächsformat, Gesprächsoffenheit wichtig für Weiterentwicklung und Diskussion über gemeinsames Selbstverständnis), MB (Offenheit vorleben bringt Offenheit, Prinzipienreiterei bringt Grenzen), PS (Knick zu Verwaltung, E-Mail-Verkehr, Austausch nur punktuell, nicht im gleichen Haus ist ungünstig, personelle Engpässe und Unklarheiten)

Wöchentliche/monatliche Meetings CB (jour fixe, Standard Mehrspartenhaus Regiesitzung), RL, BF («Friday-flash» Bericht aus Abteilungen per Mail, Struktur/ System wichtig, feste Zeiten für bestimmte Inhalte, möglichst viele Entscheidungen rückkoppeln)

Monatsinfo CB (Intendanz vor Orchester), AK (Infomails Intendanz im Lockdown, danach trotz Wunsch von OM eingestellt), TL (Intendanzen unterschiedlich kooperativ, wichtig auch in ruhigen Zeiten), BF (Info zu «Dienstplanung», kompakt, informativ, Raum für Fragen, nach Probe)

Whatsapp-Gruppen mit Gremien CB (macht Leben einfacher), RL

Info OV an OM AK (zu wenig Interesse), TL (einig sein, gemeinsame Position haben), PS (engagierter Vorstand fängt viel auf)

Feedbackkultur CB (weiter Weg dahin, Management hat oft standardisiert Feedbackgespräche), MB (braucht Vertrauensbasis), PS (neue Direktion Gespräche mit Fachgruppe über Themen/Probleme)

Problem mit Kollegen ansprechen CB (lieber zu Leitung als direkt ansprechen, gar nicht ansprechen bis Explosion), RL (Stammtisch, früher Konfrontation, heute Gespräche), TL (OV braucht dickes Fell, viel hintenrum), HPA (gesunde Streitkultur), PS (Gruppentreffen wären gut, um Konflikte im Entstehen abzufangen, braucht aber Zeit/Etablierung/ Raum in Dienstalltag)

Umgang mit offenen Konflikten CB (Hilfe von aussen), TL (Trennung Person und Rolle für viele schwierig, Vertraulichkeit wichtig)

Gespräche im Betrieb CB (Chefdirigent-Orchester individuelle und Gruppengespräche, Management mit Team zum Kennenlernen), RL (jährliche Mitarbeitergespräche mit Fachgruppen unter «Gesundheitsschutz»), AK (KM mit allen neuen Mitgliedern Fachgruppe), TL (als OV mit allen OM im Gespräch bleiben, Vertrauen/Akzeptanz aufbauen), PS (Planungsfehler möglichst besser auffangen, braucht Form)

Ausführung der Gesprächsinhalte CB (unhaltbare Versprechungen), RL (was wird geduldet, was nicht, wieviel vertraut man sich gegenseitig), TL (Bereitschaft, Entscheidungen/Einstellungen zu überdenken wichtig), HPA (Vertraulichkeit durch Handys oft nicht gut, bei disziplinarischen/künstlerischen Problemen Zielvereinbarungen und Überprüfung), MB (konstruktive Vorschläge/Abstimmungen wegbügeln/ignorieren bringt Frust/Demotivation), PS (Themen schnell auf den Tisch, aber langsam wieder vom Tisch)

Kommunikationskultur CB (besser kultivieren), RL (verschiedene Formate von Workshops: Feedbackkultur, Kommunikation, Rollenverständnis), RL (mehr Kommunikation statt Konfrontation), AK (OM wünschen Kommunikationstraining, abgelehnt, Gespräche gewünscht, aber finden nicht statt), TL (schlechte Kommunikation belastet, hoher Krankenstand), HPA (gut, offen, auch kontroverse Themen werden besprochen), BF (Bereich ist nie fertig, Herausforderung interne Kommunikation, Etablierung Gesprächskultur, systematisierte Struktur), MB (muss von allen Seiten gewollt und gepflegt werden), PS (Kleineres Orchester, mehr Kontakt, direktere Kommunikation, Kultur muss entwickelt werden)

Gesprächsinhalte RL (Rollenverständnis Führungspositionen, Umgang mit Belastung im Älterwerden), MB (mit Führungskräften nur bei Problemen), PS (Was läuft bei uns, wie kann Leitung helfen, Gruppeninterna)

Informationsmappe für neue Mitglieder CB

Stammtisch RL (Podium für nicht angeleitete Klärungsgespräche OM)

Kantine AK (fehlt für informellen Austausch)

Leitbildprozess AK (eingeschlafen)

Workshops von OM/Mediatorinnen PS (anderer Rahmen, offene Gespräche, Interesse/Dankbarkeit, von OM gewünscht)

## Kommunikation beim Prozess der Stellenbesetzung

### **Austausch von Erwartungen und Wünschen zwischen OM und Kandidatinnen und Kandidaten, Feedback, was funktioniert / wo gibt es Verbesserungspotential**

Probespiel RL (schon im Probespiel Aufmerksamkeit nicht nur auf Leistungsniveau, Gespräche – wer führt, welche Fragen – hat Kommunikationskultur im Orchester verändert), TL (Kandidat:innen sollten schon am Anfang Erwartungen erfahren, Prozedere braucht Struktur auch für Seriosität), HPA (regelmässige Diskussionen und Gespräche wichtig für Gewöhnung an Austausch und Gehörtwerden, Feststellung der künstlerischen Leistung), MB (Probespiel muss Alltag spiegeln, Stimmführende sollten verbale/nonverbale Kommunikation zeigen, z.B. reflektieren, was funktioniert hat und was nicht)

Gespräche über neue OM CB (viel im Hintergrund), RL (Mentor und Vorstand updaten sich über grundsätzliche Dinge), HPA (Filtern der widerstreitenden Meinungen in komplexen Gruppen für umsetzbare Nachricht an Kandidat:in), MB (Meinung von Gastdirigenten abholen als Chance)

Gespräche mit neuen OM CB (selten offen, hängt von Eingliederung Kandidat:in ab, Respekt für neue OM in Gesprächen und Feedbackkultur umsetzen), AK (Gruppenkommunikation bestimmt, wie Wünsche/ Anregungen/Feedback/Kritik weitergegeben werden an Kandidat:in), TL (regelmässiger Austausch schleppend, Hemmungen, neue OM anzusprechen, sehr wichtig im Hinblick auf konfliktfreie Zusammenarbeit), HPA (künstlerischer Austausch informell im Alltag, künstlerische Arbeit im Miteinander bedeutet, Kandidat:in soll selber aktiv werden), BF (Rückmeldung durch OV zweimal mindestens, Rückmeldung Chefdirigent), MB (häufig entfallen zur Stressvermeidung, Kandidaten werden zu oft alleine gelassen), PS (informelles funktioniert gut, freier Rahmen für OM, die dazu in der Lage sind, wir sind nicht geschult darin, Kritik anzubringen -> statt Ärger lieber nichts sagen)

Zwischengespräch CB (timing ist wichtig, nicht vor heiklen Diensten), RL (alle drei Monate Gespräch mit Fachgruppe, Resultat an Kandidat:in, Mentor, bei Solopositionen Gespräch mit ganzem Orchester, Quintessenz der Anforderungen wertschätzend an Kandidat:in), AK (Halbzeit, Gruppe erst intern, dann «erste Aussprache» mit Orchester, ohne Kandidat:in, Information durch Stimmführer oder OV, einziges Forum, wo OM ihre Meinung sagen können), TL (intern, nach 3 Monaten, wird nicht umfänglich wahrgenommen, OV initiiert/insistiert/moderiert bei Bedarf, Fachgruppe mit KM/Stimmführer, leider nicht automatisiert, Protokoll), HPA (Protokoll an Kandidaten), BF (nach 6 Monaten, Stimmführung, Fachgruppe, Mentor:in), MB (selten ganze Gruppe, meist Stimmführer, manchmal Chefdirigent), PS (eins mindestens, verschiedene Handhabung hat schon zu Ärger geführt, genauere Regeln wären wichtig, aber ohne Fesseln)

Endabstimmung HPA (spiegelt Verhalten und Leistung Kandidat:in nach Probespiel wieder)

Grundsätzlich CB (Entscheidungen gegen Orchestermeinung kontraproduktiv, Miteinander von alten und neuen OM), RL (Transparenz ist das wichtigste), AK (Offenheit/Kommunikation in Gruppe untereinander ist wichtig, neue OM sich entwickeln lassen, Chance geben), TL (mit Kollegen mehr gemeinsame Zeit als mit Ehepartner, Chemie ist wichtig), HPA (nicht da beste, sondern das passendste OM wird gesucht, Probezeit zeigt Passung), BF (viel unausgesprochene Selbstverständlichkeiten, keine konkreten Ausformulierungen/Feedbacksystem, wünschenswert wären klare Formulierungen über Erwartungen, Wünsche, Potentiale und Wege/Unterstützung, Feedback heisst bisher «du bist nicht gut genug»), MB (jedes Orchester/jede Fachgruppe braucht andere Dinge zu anderen Zeiten, Anforderungen an Stimmführende speziell und hoch künstlerisch, organisational und sozial), PS (optimistische Grundhaltung in Bezug auf Entwicklung Kandidaten)

Beteiligung Chefdirigenten/Management BC (je nach Zeit bei Probespiel anwesend ohne Stimmrecht), RL (Anwesenheit Chefdirigent/ Management in Probespiel/Gesprächen hemmt OM, alte Angst, dass Äusserungen auf einen selbst zurückfallen, bei Krisen im Probejahr Gespräch mit Chefdirigent), PS (nicht beteiligt)

Mentoring RL (Mentoren habe klare Struktur zu Gesprächs- Rhythmus und Fragen, an jedes Fachgruppen-Mitglied, gibt Informationen an Abwende weiter für grösstmögliche Transparenz, durch engen Kontakt mit OV nicht allein mit Entscheidungen)

## **Feedbackgespräche - Motivation**

### **Motivation von Orchestern für Institutionalisierung von Zwischengesprächen in der Probezeit, was bräuchten Orchester für Öffnung dahingehend**

Demokratischer Prozess / Absicherung CB (beruhigendes Wissen um erste Etappe mit Rückmeldung über Stand, sauberer Ablauf wichtig, geregelte Plattform), RL (Probespiele wichtig für Entwicklung demokratischer Entscheidungsprozesse und Diskussionskultur,

möglichst viele Kollegen an Prozess beteiligen, Kandidat:innen fühlen sich sicherer, wohler), AK (vorgeschrieben durch Probespielordnung, rechtliche Absicherung für Nichtverlängerung)

Kollektiv CB (möglichst wenig Einmischung von Administration, Kollektiv soll als Kollektiv miteinander arbeiten, innere Stärkung wichtig, lernen, in Kollektiv zu denken), TL (Ausbildung extrem individuell, Alltag in hierarchischem Kollektiv fordert Ein-/Unterordnen, gemeinsame Ziele bewusst machen, alle an Bord holen), HPA (Welches Leben möchte ich als Musiker jetzt und ins Alter hinein führen?), MB (Auswahl für 30 Jahre Zusammenarbeit, zusammen Musizieren braucht Vertrauen)

Verantwortung CB (Orchestereigene Gremien sollten für Feedbackkultur sorgen), MB (Mitspracherecht gibt Motivationsplus, Empowerment durch Involvieren, Selbstverantwortung über Glaubwürdigkeit vor Publikum durch Kommunikationsverantwortung),

Kommunikation CB (Sprachbarrieren durch unterschiedliche Sprachkenntnisse, Sensibilisierung für vier Seiten einer Nachricht), AK (Bedarf für Anleitung oder Moderation, verschiedene Zusammensetzungen der Gespräche, um alle Seiten zu hören), TL (Kommunikationstraining mindestens für OV, Gespräche lenken lernen), HPA (miteinander kommunizieren, sprechen, beraten, lösen ist alternativlos, OV braucht Skills, um Dolmetscherfunktion übernehmen zu können), BF (Gesprächsleitungskompetenz, Entwicklung von Wegen, um über Leistung zu sprechen), MB (Entscheidung Orchester für bestimmte Kommunikationskultur, unser Job ist nonverbale Kommunikation miteinander und mit Publikum), PS (Schulungen, Workshops)

Internationalität CB (grosse Problematik durch Enge, Clash der Kulturen, spezialisierte Fachkräfte unterschiedlich sozialisiert), HPA (unterschiedliche Herkunft/Kinderstube braucht Fingerspitzengefühl)

Vertraulichkeit CB (Ziel offen sprechen können ohne Angst vor Zustimmungsverlust), HPA (zu viel Diskussion am Biertisch, Verschwiegenheit und Anstand / Respekt im Prozess wichtig für Professionalität)

Orchesterkultur RL (weg von Ich-AGs, Wachsen/Weiterentwicklung Orchester, Beteiligung ohne Wegducken fördert Identifikation mit neuen OM), HPA (kulturbildende Massnahmen im Hintergrund gebraucht, Umgang/Kommunikation miteinander), BF (nicht nur Konfliktvermeidung, sondern Möglichkeit einer Entwicklung), MB (längerfristiger Prozess, was will man anstossen), PS (Implementierung Feedbackkultur ab Probezeit, Gestaltungsspielraum in Probezeit noch am grössten)

Konfliktbearbeitung CB (keine Samthandschuhe in Probezeit, beiderseitiges Einvernehmen über Start in gemeinsames Arbeitsleben, Informationsaustausch vermeidet Missverständnisse), RL (Entwicklung der Fähigkeit, Haltung/Perspektive anderer zu akzeptieren), TL (miteinander reden, einander aussprechen lassen, nicht funktionierende Basics moderieren), BF (Struktur wichtig, keine Zufälligkeit, Kriterien, Transparenz), PS (Kritik üben / Feedback geben von Probezeit an üben, sonst kann es im Alltag nicht gehen)

Entwicklung RL (Verantwortung der Fachgruppen für Entwicklung O, Schulungen/professionelle Anleitung für OV/MentorInnen zu Kommunikationsformen), PS (Feedback geben sollte Normalität sein, braucht Formen, Strukturen, Kriterien)

## **Feedbackgespräche - Prävention**

**Umgang mit den Ergebnissen von Zwischengesprächen, strukturierte Austauschgespräche zur Konfliktprävention**

Protokoll CB (möglichst Person mit Blick von aussen), HPA (Gesprächsresümee wichtig, was ist Wertvolles gelungen, was ist vertraulich, Konsensus herstellen, zusammenfassen und weiteres Vorgehen festlegen)

Verbindlichkeit CB (keine haltlosen Versprechungen vonseiten Chefdirektent, Gruppe muss Versprechen auch halten, interne Klärung muss verlässlich sein), RL (Gruppe wird zur Verantwortung gezogen, muss in Kommunikation zueinander und zu Kandidat:in treten, neue OM ganzheitlich aufgehängt), TL (OM müssen orchestrale Verantwortung/ Allgemeinwohl Orchester wahrnehmen, professionelle Entwicklung wichtig), BF (Bewegung/Veränderung wichtig, sonst schnelle Abnutzung), MB (Selbstverpflichtung, Involvierung in Prozess für Aufgeschlossenheit in Zusammenarbeit)

Konsequenz CB (Angesprochenes kann geändert und überprüft werden), RL (Wertschätzung wichtig für gesundheitliche Verfassung, kommt oft zu kurz, Öffnung der Kommunikationsstrukturen, Hilfestellung bei Bearbeitung von Problemen), TL (KandidatInnen lernen/erleben früh kollektive Verantwortung), HPA (Arbeit an Vitalität/Inspiration/Kreativität für Organismus, dessen Teil man ist), BF (statt Fokus auf fachlichen Leistungsgedanken breitere Entscheidungsgrundlage, erweitert Bewerbungsfeld, bisher bleibt viel Potenzial ungenutzt), MB (Motivation auf Lebenszeit), PS (Vermeidung Motivationsloch nach bestandener Probezeit)

Rollenklärung CB (konkrete Ansprechpartner benennen, Administration bei emotionalen/musischen Problemen aussen vor, OV mit Feedback von Personen ausserhalb der Fachgruppe, damit alle Teilnehmenden der Endabstimmung Gehör finden), RL (Führungskräfte müssen sich äussern, kein Wegducken möglich, Prozess ist zufriedenstellender, Klärung von Aufgaben und Funktionen im Orchester wichtig für das Leben dieser Aufgaben), TL (Verantwortung für Kollektiv liegt nicht nur bei OV/Gewerkschaft, sondern bei jedem), HPA (Dirigenten haben eigene Agenda, sollten trotzdem helfen, offenes Klima zu erzeugen), BF (Ist-Zustand/Erwartungen formulieren als Basis für Diskussion und Benennung von Kriterien und Rückmeldungen, zur Verantwortung gehören beide Seiten, ich bin Teil des Konzeptes und muss mich vielleicht auch ändern / wie kann ich andere unterstützen in Veränderung hin zum Besseren)

Erkenntnisse CB (Selbstreflexion und Struktur sind hilfreich), RL (Struktur und immer gleicher Ablauf wichtig für Etablierung und Vollständigkeit der Meinungserfassung), AK (Inspirierender Blick von aussen für Leitung, Bewusstsein für Konfliktpotentiale / besondere Belastungen / häufige Konfliktthemen ermöglicht entsprechende Massnahmen), TL (Akzeptieren anderer Meinungen, Erlernen von Perspektivwechsel), HPA (Stellenbesetzung vielleicht wichtigster Prozess im Orchesteralltag), BF (Wertschöpfung, Wertschätzung, Selbstwirksamkeit enorm wichtig), MB (Vertrauen auf Funktionieren von Feedbackgesprächen zeigt, wie Zusammenarbeit der nächsten Jahrzehnte abläuft)

## Feedbackgespräche - Konkretisierung

### Zusammensetzung Zwischengespräche, Fragestellungen, Fallstricke

Protokoll mit Unterschriften CB (Bestätigung der notierten Aussagen)

Feedbackgespräche CB (Kritik nicht zu kleingliedrig, Vorstand als Übermittler von Gesprächsinhalten), TL (Kommunikationstraining, in Rolle reinwachsen, um konstruktiv Kritik geben zu können)

Wünsche platzieren CB (entgegennehmen heisst nicht 1:1 umsetzen können, OV «Stimmführer hat als euer Vertreter eure Wünsche xyz vorgetragen, Kandidat:in weiss jetzt

darüber Bescheid»), TL (unterschiedliche Ansichten z.B. zu Klangfarben, «Was wollen wir als Gesamtensemble/Orchester da haben?»), BF (Kandidat:in braucht reelle Chance, zu verändern, muss unterstützt werden, Hilfestellung von aussen, Veränderung muss nachvollziehbar sein)

Anlaufstelle CB (Konfliktbeauftragte/Personalrat mit Schweigepflicht), AK (psychosoziale Beratung der Stadt hat von Orchesterstrukturen/ unausgesprochenen Hierarchien keine Ahnung)

Gesprächszusammensetzung CB (Register/Fachgruppen, Mentor, Vertrauensperson Kandidat:in, Vertreter offizielles Gremium), BF (Stimmführer, OV, Vertreter Leitungsebene, Gruppe spricht erst ohne Kandidat:in, bei Stimmführern bezüglich Führungsverantwortung künstlerische Leitung/Chefdirigent), MB (Gespräche ohne Kandidat:in offener, aber im Grunde schon Misstrauensbeweis), PS (neutrale Person als Übermittler, möglichst geschult oder der soziale Beauftragte der Gruppe)

Rahmenbedingungen CB (geschützter Rahmen für freie Äusserungen), AK (Vertraulichkeit), TL (Struktur hilfreich analog unseres strukturierten Arbeitsalltages, Fahrplan festlegen zur Orientierung, kann später angepasst werden, Vertraulichkeit, professionell entwickelter geschützter Rahmen/Räume), HPA (professionelle Begleitung, Zeit und Raum finden, musikalische Angelpunkte für einzelne Funktionen bestimmen), BF (Verbindlichkeit, Verlässlichkeit), MB (pragmatisch, unkompliziert, konkret), PS (Form/Plattform für Gruppe mit festgelegten Kriterien, harte und weiche Faktoren, danach Gespräch mit Kandidaten über konkrete Inhalte)

Timeline CB (3. Monat mit Fachgruppe, 6. Monat offizielles Zwischengespräch mit OV und Stimmführer..., feste Struktur, keine individuelle Lösung für jeden Kandidat:in), AK (ein-zwei Gespräche), MB («Wir versuchen, in diese Richtung zu arbeiten», nach drei Monaten nächstes Gespräch «wo stehen wir, was haben wir geschafft, was warum nicht?»)

Fallstricke RL (Narzissmus von Mentoren, mehrere Rollen bei einzelnen Personen ergeben Interessenkonflikte zwischen eigenen Zielen, fehlende Transparenz, Ängste), HPA (Indiskretion, OV muss Verantwortung übernehmen, aktiv werden), BF (Unspezifisches gibt keine Chance zu reagieren, Verbindlichkeit/Verlässlichkeit wichtig), MB (persönlich oder respektlos werden,), PS (gefärbte, von persönlicher Beziehung zu Kandidaten gefärbte Übermittlung, Kritikpunkte, die nicht änderbar sind, unsensibler Umgang damit, das Wie ist entscheidend)

Probespielordnung RL (Abstimmungsmodi), TL (Kandidaten zu Projekten einladen), MB (Probespiel viel praktischer mit Kammermusik, Interviews, Projekten)

Fragestellungen CB (Beginn mit Belanglosem)

«Welche Projekte bisher haben Dir besonders gefallen?»

«Du bist jetzt seit x Monaten in der Stadt, wie gefällt Dir das Programm des Orchesters grundsätzlich?»

«Fühlst Du Dich in der Gruppe wohl?»

«Was könnte man bei uns verbessern?»

«Welche Klangvorstellung haben wir, wo wollen wir hin?»

«Passt es menschlich miteinander, gibt es Bereiche, wo ihr euch nicht so gut versteht?»

«Wie fühle ich mich bei der Arbeit, komme ich auf meine Kosten oder gibt es viel Frust, und wenn ja warum?»

«Wo bin ich mehr gefordert, wo kann ich mich mehr einbringen?»

«Wo wird mehr von mir erwartet, wie könnte ich diese Erwartungen erfüllen und was erwarte ich von meinem Gegenüber?»

«Es ist toll, bei euch zu spielen, ich würde mir noch das und das wünschen.»

«Wie kommuniziere ich meine künstlerischen Ideen? Wie übersetze ich das, was Dirigent will, an meine Gruppe? Wie kommuniziere ich die Bedürfnisse der Gruppe an den Dirigenten?»

«Wie ist unsere Vision/ die der Kandidaten? Wie schätzen sie persönlich ihre Leistung ein? Wie schätzen sie die Kultur in der Gruppe ein?»

«Wo wollen wir hin? Wie wollen wir das machen? Was fehlt mir/unsere Gruppe/dem Orchester?»

«Wie fühlt ihr euch mit dem neuen Kollegen, wie fügt er sich in die Gruppe ein?»

«Wie nehmt ihr den neuen Kollegen wahr, wie führt er die Gruppe?»

«Wie gut fühlst Du Dich in der Gruppe aufgenommen, bist Du gut angekommen in der Gruppe?»

«Wie ist das Zusammenspiel in der Gruppe nach Deiner Wahrnehmung?»

## **Ausblick**

### **Brainstorming zu regelmässigen, strukturierten Austausch-gesprächen im Dienstalltag**

CB

Bedarf für Verbesserung Kommunikation, Ausbildung dazu

Versuch über bestimmte Zeit mit Evaluation und Weiterentwicklung

Prozessanordnung nach Baukastenprinzip

RL

Ausbildung muss sich verändern

OpernkulturFreizeitverhalten ändert sich

Orchester müssen sich demokratisch, selbstorganisiert verändern, grösstmögliche Mitbestimmung fördert Identifikation und Offenheit für Kommunikation

Wahrgenommen werden von Leitung, Wertschätzung, musikalische Erfüllung

Coaching z.B. bei Angst analog zu Profisport

AK

Gruppentage oder Teamcoaching mit Coach/Mediator

Feste Zeiträume im Alltag nach Projekten für Reflexion «Was war gut, was hat nicht geklappt?»

Gruppengespräche zu «Was sind unsere Stärken, woran wollen wir arbeiten?»

Forum für Austausch generell

Wunschbox

TL

Registergespräche mit Moderator oder branchennahem Mediator

Regelmässige Mitarbeitergespräche mit dienstlichem Ausgleich, um früher in Konflikte eingreifen zu können

Klare Regelung Diensteinteilung

HPA

Möglichkeit für Kammermusik in verschiedenen orchestereigenen Besetzungen als Lernfeld künstlerische Zusammenarbeit

Gute Musik, interessante Programme auf Spielplan

Informelle Unternehmungen für ungezwungene Gespräche

Gesprächskultur in künstlerischen Gremien pflegen

Kulturwandel diesbezüglich, Gespräche in 5 Grossgruppen à 25 Personen sind angedacht, Moderation von externer Person, muss Gespräch kontrolliert und strukturiert abhalten, «Alphatiere» bremsen, Introvertierte fordern, nicht lohnwirksam,

Freiräume und Verständnis durch Arbeitgeber z.B. für Aushilfen in anderen Häusern statt Vertragserfüllung

Wertschätzung durch Arbeitgeber

Unterstützung bei psychologischen Fragen für Musikerseele im Verlauf einer Karriere

BF

Ziel ist, über Leistung sprechen zu können, Dialog und Foren schaffen

Ausprobieren, neue Wege gehen, andere Erfahrungen machen

Formen/Foren für Kommunikation enorm kraftvoll

Gemeinsame Entwicklung/Entfaltung, Thematisierung von schwierigen Fragen zu Beginn

Angebote?

«Feedbackgespräch» verleitet zu kanalisiertem Denken

MB

Mindestens ein Projekt pro Jahr in anderem Orchester, Erfahrung wieder zurück bringen

Verantwortung bewusst machen dem Orchester / den Kollegen gegenüber, sich regelmässig auszutauschen «Sag mir, was Dir fehlt und was Du brauchst.»

Grundsätzliche Gesprächskultur ohne Angst vor Konsequenzen, es geht um Sache, nicht um Eitelkeiten

Eine Person muss anfangen und vorleben, Prozess braucht Zeit «Wir besprechen die Dinge jetzt und wischen sie nicht einfach vom Tisch.»



Unkompliziert, 10 Minuten, ohne grossen Aufwand, um Hemmschwelle und Angst zu minimieren

Es braucht ein Gesprächsangebot, den Willen dazu und eine Plattform

Offene Runde mit Anwesenheitspflicht und Dienstanrechnung, würde umgekehrt Probenzeit sparen durch konstruktivere Arbeit

Themen wie Aufstellung, Probendispo, Besetzungen, Aushilfen, Lärmschutz «wir nehmen uns jetzt xyz vor und sprechen in ... wieder darüber.»

PS

Normalität/Etablierung Jahresgespräch, Platz im Dienstplan

Drei vorgegebene Fragen OM kann aussuchen, welche es beantworten möchte, jährliche Wechsel

«Wo siehst Du Deine Stärken und Schwächen, wie kann man Dich unterstützen?»

OM können sich aus Vorgesetzten denjenigen aussuchen den sie brauchen, der der richtige Ansprechpartner für das aktuelle Problem / die aktuelle Fragestellung ist

## Literaturverzeichnis

Achberger, Hans-Peter: Der Ohr-an-Ohr-Konflikt. Störungsmuster in der musikalischen Interaktion. Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement, Band 19. Wolfgang Metzner Verlag Frankfurt am Main 2020;

Alter, Urs / Inderbitzin, Werner: Führung an Hochschulen in Konfliktsituationen. Ein Leitfaden zur Konfliktprävention und Krisenintervention für die Praxis. Springer Verlag Fachmedien Wiesbaden 2019;

Audebert, Fritz: Der Ton macht die Musik. Interkulturelles Training für Orchester. In: Das Orchester 03/2009, S. 27;

Barandun, Christina: Erste Hilfe für die Künstlerseele. Stressbewältigung, Kommunikation und Konfliktlösung im Kulturbetrieb. Originalausgabe, Alexander Verlag Berlin 2018;

Bard, Angelo / Sautter, Claudia/ Sebunk, Claudia: (Dis)Harmonie im Klangkörper. Möglichkeiten eines wertschätzenden Miteinanders. In: Das Orchester 02/2016, S.10;

Boden, Martina: Mitarbeitergespräche führen. Situativ, typgerecht und lösungsorientiert. O.A., Springer Verlag Wiesbaden 2013;

Bregler, Hannah: Prävention für Berufsmusiker:innen als Managementaufgabe. Masterarbeit, abgelegt bei Grin 2021;

Busch, Dominic: Interkulturelle Mediation. Eine theoretische Grundlegung triadischer Konfliktbearbeitung in interkulturell bedingten Kontexten. Peter Lang GmbH Internation. Verlag der Wissenschaften Frankfurt/Main 2007;

Deutsche Orchestervereinigung DOV: Thesenpapier zu Konfliktmanagement, Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung in Orchestern. Als Empfehlung beschlossen durch den Gesamtvorstand der DOV in Hannover 03/2009;

Fehlau, Eberhard G.: Konflikte erfolgreich managen. Haufe Verlag Freiburg 2022;

Fengler, Jörg: Feedback geben. Strategien und Übungen. 5. Auflage, Beltz Verlag Weinheim/Basel 2017;

Gansch, Christian: Vom Solo zur Sinfonie. Was Unternehmen von Orchestern lernen können. O.A., Campus Verlag Frankfurt am Main 2014;

Glasl, Friedrich: Konflikt-Diagnose in drei Schritten. Perspektive Mediation, Heft 1. September 2004;

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Haupt Verlag Bern/Stuttgart 1980;

Haft, Fritjof / Schlieffen, Katharina Gräfin von (Hrsg.): Handbuch Mediation. 3. Auflage, Hagen 2021;

Hattie, John/ Clarke Shirley: Visible Learning: Feedback. O.A., Taylor and Francis Group Abingdon/ New York 2019;

Hausmann, Andrea / Murzik, Laura (Hrsg.): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Auflage, Springer Verlag Wiesbaden 2013;

Hensel, Ulrike: Musizieren soll Freude machen – und nicht taub. Schwierig: die Umsetzung der „EU-Lärmschutzrichtlinie“ im Orchesterbereich. In: Das Orchester 01/2015, S. 40;

Hossiep, Rüdiger / Zens, Jennifer Esther / Berndt, Wolfram: Mitarbeitergespräche. Motivierend, wirksam, nachhaltig. 2. Auflage, Hogrefe Verlag Göttingen 2020;

Kanitz, Anja von: Feedbackgespräche. 3. Auflage, Haufe Verlag Freiburg 2020;

Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. O.A., Springer Fachmedien Verlag Wiesbaden 2014;

Knapp, Peter (Hrsg.): Konfliktlösungstools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagementpraxis. 7. Auflage, managerseminare Verlag Bonn 2021;

Knapp, Peter (Hrsg.): Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagements-Praxis im Business. 3. Auflage, managerseminare Verlag Bonn 2020;

Kruse-Weber, Silke: Exzellenz durch differenzierten Umgang mit Fehlern. O.A., Schott Verlag Mainz 2012;

Kurray, Martin: Die Veränderung der Konfliktkultur durch Wirtschaftsmediation. Erfolgreiche Implementierung durch Change Management. O.A., Diplomica Verlag Hamburg 2008;

Kutz, Angelika: Mediation als Instrument zur Konfliktlösung im (professionellen) Orchester – Orchestermediation. O.A., Haag + Herchen Verlag Frankfurt am Main 2007;

Lindemann, Holger / Mayer, Claude-Helene / Osterfeld, Ilse: Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung. Systemisch-Lösungsorientierte Gesprächsführung. 2. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht Verlag Göttingen 2020;

Lippmann, Eric D.: Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3. Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg 2013;

Löhmer, Cornelia / Standhardt, Rüdiger: TZI. Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Klett-Cotta Verlag Stuttgart 2006/2015;

Mertens, Gerald: Orchestermanagement. 2. Erweiterte und überarbeitete Auflage, Springer Verlag Wiesbaden 2019;

Misoch, Sabina: Qualitative Interviews. 2. Erweiterte und aktualisierte Auflage, Walter de Gruyter Verlag Berlin 2019;

Montada, Leo / Kals, Elisabeth: Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Auflage, Beltz Verlag Weinheim/Basel 2013;

Nürnberg, Volker: Mitarbeiterbefragungen. Durch Mitarbeiterbeteiligung mit Feedback zum Unternehmenserfolg. 2. Auflage, Haufe Group Verlag Freiburg, München, Stuttgart 2022;

Paternoga, Sabrina: Arbeits- und Berufszufriedenheit im Orchestermusikerberuf. Eine empirische Untersuchung im Kontext arbeits-, freizeit- und persönlichkeits-psychologischer sowie musikermedizinischer Konzepte. Diss., Berlin 2005;

Pegelhoff, Ralf: Mobbing im Orchesteralltag. Auf: [www.Pegelhoff.de](http://www.Pegelhoff.de);

Pegelhoff, Ralf: Musiker als Erfüllungsgehilfen. Mangelhaft: Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Orchestern. In: Das Orchester 03/2007, S. 8;

Pegelhoff, Ralf: Gesucht! Kommunikationskultur für Orchester. In: Das Orchester 04/2008, S. 10;

Pegelhoff, Ralf: Die Macht des scheinbar Nebensächlichen. Betriebsinterne Kommunikation beeinflusst die Produktivität wesentlich. In: Das Orchester 04/2008, S. 16;

Pegelhoff, Ralf: Und in dem Wie da liegt der ganze Unterschied. In: Das Orchester 04/2008, S. 20;

Pegelhoff, Ralf: Mobbing – (k)ein Thema für Orchester? In: Das Orchester 02/2009, S. 28;

Pegelhoff, Ralf: Der gute Ton. Netzwerk für Kommunikation und Konfliktberatung in Orchestern und Theaterbetrieben. In: Das Orchester 09/2010, S. 16;

Pegelhoff, Ralf: Mitgestaltung als Motivationsanreiz. Positive Aspekte einer mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. In: Das Orchester 12/2010, S. 20;

Pegelhoff, Ralf: «Best Practice». Welche Massnahmen haben sich bewährt? In: Das Orchester 02/2016, S. 17;

Rabe, Christiane Susanne / Wode, Martin: Mediation. Grundlagen, Methoden, rechtlicher Rahmen. 2. Auflage, Springer Verlag Wiesbaden 2020;

Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens, 12. überarbeitete und erweiterte Auflage, Junfermann Verlag Paderborn 2016;

Rosner, Siegfried / Winheller, Andreas: Gelingende Kommunikation – revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, professionelle Verhandlungsführung und lösungsfokussierte Konfliktbearbeitung. 5. Durchgesehene Auflage, Rainer Hampp Verlag Augsburg/ München 2019;

Ruhnke, Ulrich: Kompetenz- und Beratungszentrum. In: Das Orchester 09/2010, Seite 19;

Ruhnke, Ulrich: Mobbing und Mediation. Handeln bevor es zu spät ist. In: Das Orchester 09/2010, Seite 26;

Scherz-Schade, Sven: Vermitteln, hinhören, nachfragen. Gut geführt in künstlerischer Leitung und im Management. In: Das Orchester 02/2014, S. 20;

Schienzele, Werner / Steinborn, Andreas: Psychologisches Konfliktmanagement. Professionelles Handwerkszeug für Fach- und Führungskräfte. 2. Auflage, Springer Verlag Wiesbaden 2019;

Schmücker, Gottlob: „Es kann jeden treffen“. In: Clarino 04/2012, S. 29;

Schmücker, Gottlob: Mediation – eine Alternative? Geschichte und Praxis. In: Das Orchester 09/2010, S. 24;

Schmücker, Gottlob: Konfliktmanagement – eine vergessene Baustelle? Dienstvereinbarungen können helfen, sind aber erst der Anfang. In: Das Orchester 02/2016, S. 14;

Schneider- Brodtmann, Jörg: Deal Mediation. Mediation als Verfahren zur Verhandlungs- und Projektbegleitung sowie als Mittel zur Konfliktprävention in der Wirtschaft. O.A., Wolfgang Metzner Verlag Frankfurt am Main 2021;

Schulte im Walde, Christoph: Wer bringt das Orchester nach vorne?! Ist „der Beste“ auch immer „der Richtige“? In: Das Orchester 05/2015, S. 30;

Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 9. Auflage, Springer Verlag Wiesbaden 2014;

Thomann, Christoph / Schulz von Thun, Friedemann: Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. 10. Auflage, Rowohlt Verlag Reinbek bei Hamburg 2021;

Watzke, Ed: „Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ...“ Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation. 2. Auflage, Fischer Verlag Mönchengladbach 2008;

Weckert, Al / Schmidt, Jörg / Bähler, Christina / Oboth, Monika: Praxis der Gruppen- und Teammediation. Methoden und Visualisierungsvorschläge. 2. Auflage, Junfermann Verlag Paderborn 2021;

Wehner, Lore: Dicke Luft – Konfliktmanagement in Gesundheitsberufen. O.A., Springer Verlag Berlin Heidelberg 2012;

Wehrle, Martin: Die 500 besten Coaching-Fragen. Das grosse Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten. 8. Auflage, managerseminare Verlag Bonn 2021;

Werther, Simon: Feedback in Zeiten der Agilität. 1. Auflage, Haufe Verlag Freiburg 2020;

Will, Andrea: Kunst des wertschätzenden Feedbacks. Guter Rat für Dirigent:innen: das Kritische Orchester probt wieder in Berlin. In: Das Orchester 12/2022, S. 38;

Wunsch, Armin: Mein erfolgreiches Orchester. Techniken und Strategien für Zusammenarbeit und Entwicklung im Orchester. O.A., Springer Verlag Wiesbaden 2021;

## Dank

Die Autorin dankt ihrer Betreuerin Judith Wollstädter von ganzem Herzen für alle wertvollen Gespräche und Hilfestellungen. Ebenso dankt sie allen Menschen, die sich Zeit für Interviews, Gespräche und Gedanken-austausch genommen haben. Und nicht zuletzt schuldet sie ihrer Familie einen Dank für die Geduld in den Sommerferien mit Computer.

## Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich die Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Ort, Datum

St. Gallen  
20. August 2023

Unterschrift

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. J. W.', written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.